



Leistungsbemessungs- systeme

**Eine Handlungshilfe für Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeiter-
vertretungen**

Leistungsbemessung ist die häufig eine Vorstufe zur Leistungsentlohnung. Diese Broschüre zeigt Handlungshilfen auf und erläutert die unterschiedlichen Systeme zur Ermittlung von Leistung



Autor:
Gerald Fuhlendorf

Herausgeber:

Labyrinth
Forschungs- und Beratungs- Team GmbH
Sülldorfer Kirchenweg146
22589 Hamburg
Tel. 040 881 18 28 / 58
Fax 040 881 18 08
Email: Info@Labyrinth-Beratung.de
www.Labyrinth-Beratung.de

Leistungsbemessungssysteme

Handlungshilfe für Betriebsräte

Inhaltsverzeichnis

0. Einleitung	5
1. Personalplanung ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensplanung	7
1.1 Was wird in einem Unternehmen geplant?	7
1.2. Aufgaben und Teilbereiche der Personalplanung	8
1.3. Leistungsbemessung ist Grundlage der Personalbedarfsplanung und Personalbemessung	9
1.3.1 Die Funktion von Personal- und Leistungsmessung	10
1.3.2. Kontrolle der Leistungs- und Personalbemessung durch den Betriebsrat	11
2. Techniken zur Untersuchung von Arbeitsabläufen	12
2.1 Einleitung	12
2.2 Systematische Vorgehensweise bei der Problemlösung	15
2.3 Informationen zu den Methoden der Leistungsbemessung und Arbeitsblätter für den Betriebsrat	18
2.3.1 Arbeitsblatt Interviewmethode	21
2.3.1.1 Definition	21
2.3.1.2 Verwendungszweck und Ziele	21
2.3.1.3 Vorgehensweise des Untersuchens nach der REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums:	21
2.3.1.4 Praktische Hinweise für den Betriebsrat	22
2.3.2 Arbeitsblatt Selbstaufschreibung	24
2.3.2.1 Definition	24
2.3.2.2 Verwendungszweck und Ziele	24
2.3.2.3 Vorgehensweise des Untersuchens nach der REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums	25
2.3.2.4 Praktische Hinweise für den Betriebsrat	25
2.3.3 Arbeitsblatt Vergleichen und Schätzen	28
2.3.3.1 Definition	28
2.3.3.2 Verwendungszweck und Ziele	28
2.3.3.3 Vorgehensweise des Untersuchens nach der REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums	28
2.3.3.4 Praktische Hinweise für den Betriebsrat	29
2.3.4 Arbeitsblatt Multimomentaufnahme	31
2.3.4.1 Definition	31
2.3.4.2 Verwendungszweck und Ziele	31
2.3.4.3 Vorgehensweise des Untersuchens nach der REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums	31

2.3.4.4	Praktische Hinweise für den Betriebsrat	32
2.3.5	Arbeitsblatt Zeitstudie	34
2.3.5.1	Definition	34
2.3.5.3	Vorgehensweise des Untersuchers nach der REFA- Methoden-Lehre des Arbeitsstudiums Datenermittlung Teil 2	34
2.3.5.4	Praktische Hinweise für den Betriebsrat	35
2.3.6	Arbeitsblatt MTM	37
2.3.6.1	Definition	37
2.3.6.3	Vorgehensweise des MTM-Organisators bei der Analyse:	38
2.3.6.4	Praktische Hinweise für den Betriebsrat	38
	_Toc286929874	
	_Toc286929875	
2.3.8.1	Definition	42
2.3.8.2	Verwendungszweck und Ziele	42
2.3.8.3	Vorgehensweise	42
2.3.8.4	Praktische Hinweise für den Betriebsrat:	43
2.3.9	Arbeitsblatt Verteilzeiten	44
2.3.9.1	Definition:	44
2.3.9.2	Vorgehensweise	44
2.3.9.3	Praktische Hinweise für den Betriebsrat	44
2.3.10	Arbeitsblatt: Auswertungsmöglichkeiten der Leistungsbemessung mit Hilfe von EDV-Programmen (arbeitswissenschaftliche Software)	46
2.3.10.1	Daten aus Zeitstudien	46
2.3.10.2	Daten aus MTM-Datenkatalogen	46
2.3.10.3	Praktische Hinweise für den Betriebsrat	47
3.	Methoden der Personalbedarfsrechnung	48
3.1.	Grundsätze zur Personalbemessung	51
3.2.	Zusammenfassung	52
4.	Mögliche Auswirkungen der Leistungsbemessung auf die Beschäftigten	55
	_Toc286929892	
5.1.	Die Informationsrechte	63
5.2.	Die Mitbestimmungsrechte	66
5.2.1	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei Leistungsbemessung nach § 87 BetrVG	67
5.2.2	Personalfragebogen	69
5.2.3	Individuelle Beschwerderechte der Arbeitnehmer	69
5.3.	Außerrechtliche Möglichkeiten	70
5.4.	Die Betriebsversammlung	71
5.5.	Außerrechtliche und rechtliche Prüfung der aufgestellten Forderungen	73

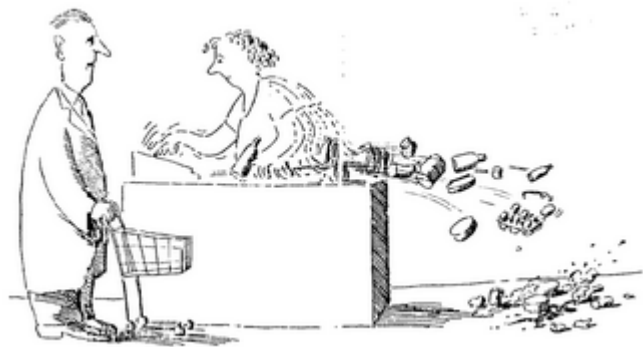
5.7. Das Ergebnis	76
Zu den Anlagen:	77
7. Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung Datenermittlung	77
8. Begriffserklärungen	80
9. Literaturverzeichnis	82
Anhang	83
Betriebsvereinbarung Personalbesetzung	83
Betriebsvereinbarung / Dienstvereinbarung zu Methoden der Datenermittlung und -verwendung / Personalbedarfsrechnung / -planung	85
Entwurf	89
Technologie-Tarifvertrag privates Versicherungsgewerbe (Stand: 1/89)	89

0. Einleitung

Die Personalbedarfsplanung auf der Grundlage von Leistungsbemessung stellt viele Betriebsräte im Dienstleistungsbereich vor Probleme, die bis vor wenigen Jahren nur in Produktionsbetrieben auftraten.

Früher bildeten die Methoden zur Leistungsbemessung in erster Linie die Grundlage für Akkord- und Prämienlohn in der Produktion. In den letzten Jahren wurden diese Methoden erheblich weiterentwickelt und dienen nun auch zur Leistungs- und Personalbemessung im Dienstleistungsbereich. Angewendet werden häufig folgende Methoden:¹

- Interviews
- Selbstaufschreibungen
- Vergleichen und Schätzen
- Multimomentaufnahmen
- Zeitstudien
- MTM-Datenkataloge



In Banken und Versicherungen dienen diese Methoden nicht nur zur Leistungsbemessung, sondern sind Bestandteil der Unternehmensplanung und Instrumente zur organisatorischen Rationalisierung, in deren Folge technische Rationalisierungen geplant und durchgeführt werden. Eingeführt werden diese Methoden in Banken und Versicherungen häufig im Rahmen einer Organisationsanalyse. Die Organisationsanalyse beinhaltet eine genaue Ist-Analyse z.B. der

- Arbeitsabläufe
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsinhalte
- Arbeitsmengen sowie
- des Zeitbedarfs für die verschiedenen anfallenden Tätigkeiten.

Auf Grundlage der Unternehmensziele und der Ergebnisse aus der Ist-Analyse wird anschließend ein Soll-Konzept erstellt, in dem die neue Arbeitsorganisation und die neuen Arbeitsbedingungen festgeschrieben werden.

Das Soll-Konzept kann z.B. folgende Punkte beinhalten:

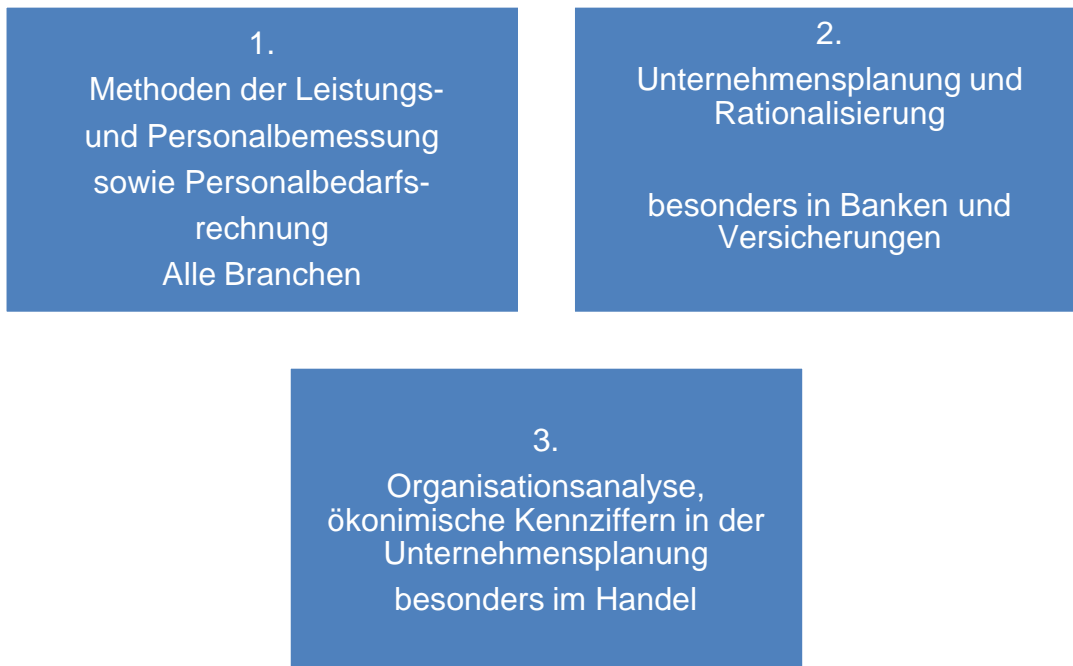
- die Standardisierung von Arbeitsabläufen
- eine neue Aufgabenverteilung
- neue Stellenbeschreibungen

¹ Eine detaillierte Erklärung der Methoden erfolgt in den Arbeitsblättern ab Seite 18

- Einsatzkonzept für neue Techniken
- Entwicklung neuer Software
- die Vorgabe durchschnittlicher Bearbeitungszeiten für alle häufig vorkommenden Tätigkeiten wie z.B. Antrags- oder Schadenbearbeitung.

Bei dieser Vorgehensweise in Banken und Versicherungen ist die Leistungs- und Personalbemessung nur ein Bestandteil des unternehmerischen Rationalisierungskonzepts. Die verwendeten Untersuchungsmethoden sind jedoch mit dem für eine reine Leistungs- und Personalbemessung identisch. In dieser Broschüre wird deshalb bei der Beschreibung der einzelnen Methoden genau aufgeführt, welche unternehmerischen Ziele damit verfolgt werden können.

Neben den aufgeführten Methoden zur Leistungs- und Personalbemessung gibt es noch rein betriebswirtschaftliche Kennziffern (z.B. Höhe des Umsatzes pro Beschäftigten, Deckungsbeitragsrechnung, etc.) die überwiegend im Handel zur Personalplanung verwendet werden. Hierauf wird jedoch im Rahmen dieser Broschüre nicht näher eingegangen, da die thematischen Schwerpunkte auf den Methoden zur Leistungs- und Personalbemessung, die branchenübergreifend in den Betrieben angewendet werden, liegen. Eingegangen wird des Weiteren auf die Probleme, die durch die EDV-mäßige Auswertung der Untersuchungen im Betrieb entstehen können. Betrachtet man nun den Zusammenhang der verschiedenen Methoden und Vorgehensweisen bei betrieblichen Untersuchungen, so ergibt sich folgendes Bild:



Ziel dieser Broschüre ist es, Betriebsräten aus allen Branchen eine Arbeitshilfe an die Hand zu geben, die alle grundsätzlichen Informationen, Probleme und Schwierigkeiten enthält, mit denen Betriebsräten bei der Durchführung von Leistungs- und Personalbemessung im Betrieb konfrontiert sind.

1. Personalplanung ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensplanung

"Schön wär`s!" sagt die Betriebsratsvorsitzende Steffi K., "bei uns im Betrieb gibt es keine Personalplanung hat die Unternehmensleitung dem Betriebsrat mitgeteilt. Die logische Schlussfolgerung daraus ist: Im Betrieb gibt es keine Personalplanung also gibt es auch keine Leistungsbemessung."

"Was gibt es stattdessen?"

"Auf jeden Fall gibt es Einstellungen, Kündigungen und Versetzungen. Daneben gibt es betriebliche und überbetriebliche Weiterbildungsangebote."

"Ist das alles ganz spontan und ungeplant?"

"Sicher nicht!"



Deshalb soll zunächst der Frage nachgegangen werden:

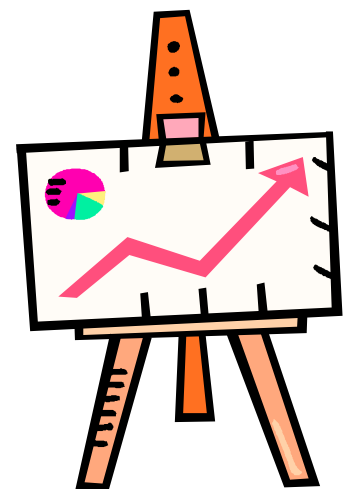
1.1 Was wird in einem Unternehmen geplant?

Ausgangspunkt der Unternehmensplanung sind die Unternehmensziele. Mögliche Unternehmensziele sind:

- hohe Gewinne
- Umsatzsteigerung
- Senkung der Produktions- und Personalkosten durch Rationalisierung der Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe.

Oberste unternehmerische Zielsetzung ist es, durch die Erstellung von Gütern oder Dienstleistungen einen Gewinn zu erwirtschaften. Um dieses zu erreichen, bedarf es einer Planung, die alle Faktoren einbezieht, die die Zielerreichung beeinflussen können. Kernbereiche unternehmerischer Planung sind:

- Produktionsplanung
- Absatzplanung
- Gewinnplanung
- Investitionsplanung
- Kostenplanung
- Finanzierungsplanung
- Rationalisierungsplanung



Aus diesen Planungen entsteht für das Unternehmen die Notwendigkeit, eine Personalplanung vorzunehmen, da die Umsetzung der Planungsergebnisse häufig Personalentscheidungen erforderlich machen.

Hierzu zwei Beispiele:

Aus der Entscheidung über die Produktionsmenge ergibt sich, ob zu viele oder zu wenig Arbeitnehmer im Betrieb beschäftigt sind. Es müssen demnach entweder Einstellungen oder Personalabbau geplant und durchgeführt werden.

Aus der Entscheidung über die Neuinvestitionen ergibt sich, ob Qualifikationsdefizite oder Qualifikationsüberschüsse bei den Arbeitnehmern bestehen. Auch hier müssen entsprechende Maßnahmen wie z.B. betriebliche Weiterbildung geplant und durchgeführt werden.

Die Unternehmensleitung muss also alle Planungsergebnisse, die Auswirkungen auf den quantitativen und qualitativen Personalbestand haben können, bei ihren weiteren Überlegungen berücksichtigen.

Dieser Vorgang ist Personalplanung!

1.2. Aufgaben und Teilbereiche der Personalplanung

Aufgabe der Personalplanung ist es, eine möglichst weitgehende Übereinstimmung zwischen den künftigen quantitativen und qualitativen Arbeitsanforderungen und den einsetzbaren Beschäftigten nach Anzahl und Qualifikation sicherzustellen. Zur Erfüllung dieser Aufgabe verfügt die Unternehmensleitung über folgende Teilbereiche der Personalplanung:

- Personalbedarfsplanung
d.h. wie viele Arbeitnehmer mit welcher Qualifikation werden zukünftig an welchen Arbeitsplätzen benötigt und wie viele Arbeitnehmer mit welcher Qualifikation sind zur Zeit im Betrieb beschäftigt?
- Personalbeschaffungsplanung
d.h. wie viele Arbeitnehmer sollen wann, wie und wo zusätzlich eingestellt werden und wie viele Arbeitnehmer sollen wann, wie lange und wohin versetzt oder befördert werden?
- Personalabbauplanung
d.h. welche und wie viele Arbeitnehmer sollen wann eingespart werden und welche Maßnahmen sind dazu erforderlich z.B. Kündigungen, Versetzungen etc.?
- Personaleinsatzplanung
d.h. welche und wie viele Arbeitnehmer werden wann an welchen Arbeitsplätzen eingesetzt?



- Personalkostenplanung
d.h. welche Kosten entstehen, wie und wo können die Kosten gesenkt werden?
- Personalentwicklungsplanung
d.h. welche und wie viele externe und interne Bildungsmaßnahmen sind erforderlich, um die vorhandenen oder neue Arbeitnehmer für andere Tätigkeiten und neue Arbeitsplätze zu qualifizieren? Wer soll wann für welche Führungspositionen (innerbetrieblicher Aufstieg) qualifiziert werden?

Ein Ergebnis der verschiedenen Teilplanungen können personelle Einzelmaßnahmen sein, um so den bestehenden quantitativen und qualitativen Personalbestand an den zukünftigen Personalbedarf anzupassen. Im Folgenden wird nun die Personalbedarfsplanung untersucht und ausführlich dargestellt.

1.3. Leistungsbemessung ist Grundlage der Personalbedarfsplanung und Personalbemessung

"Es klingt einleuchtend, dass in jedem Betrieb eine Personalplanung besteht," sagt die Betriebsratsvorsitzende Steffi K., "dass es jedoch eine Leistungsbemessung dazu gibt kann ich mir nicht vorstellen. Insbesondere im Angestelltenbereich kann doch gar nicht so genau gesagt werden, was die Arbeitnehmer an einem Tag schaffen sollen."

Es ist nur schwer vorstellbar und doch ist es so. Leistungsbemessung ist eine Voraussetzung für Personalbedarfsplanung und Personalbemessung. Bevor gesagt werden kann, welcher Arbeitnehmer wann, wo und wie lange eingesetzt wird, muss Klarheit



darüber bestehen, wie viel Zeit zur Erledigung der jeweiligen Tätigkeit gebraucht wird.

Um festzulegen, wie lange die Erledigung einer Tätigkeit dauern darf, stehen der Unternehmensleitung verschiedene Methoden und Verfahren zur Verfügung. Dabei handelt es sich um sehr unterschiedliche Methoden und Verfahren, bei denen oft nicht einmal ersichtlich ist, dass sie zur Leistungsbemessung dienen.

Aus dieser Vielfalt wird schon ersichtlich, dass es kein einheitliches allgemein anerkanntes Verfahren zur Leistungs- und Personalbemessung gibt. Die Methodenauswahl und die konkrete Vorgehensweise im Betrieb sind von Branche zu Branche und von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Selbst innerhalb eines Betriebes können in den einzelnen Abteilungen je nach Art der anfallenden Tätigkeiten unterschiedliche Methoden eingesetzt werden. So werden z.B. Abteilungen, in denen das Massengeschäft abgewickelt wird, intensiver untersucht als Stabsabteilungen, die viele unterschiedliche

Aufgaben zu bearbeiten haben. Ausschlaggebend für die Methodenauswahl ist die Zielsetzung, die von der Geschäftsleitung mit der Untersuchung verfolgt wird. Werden neben der Personalbemessung auch noch Ziele wie Rationalisierung der Arbeitsabläufe und Kostenkontrolle verfolgt, wird eine sehr genaue Untersuchung der Arbeitsabläufe und Arbeitstätigkeiten vorgenommen. Sollen dagegen nur grobe Richtwerte für die Personalbedarfsermittlung erhoben werden, ist nur eine grobe, auf Schätzungen von Vorgesetzten basierende Untersuchung erforderlich, die für den Betriebsrat in der Regel unsichtbar ist.

Verwendet werden z.B.:

- Selbstaufschreibungen der Arbeitnehmer
- Schätzen des Zeitbedarfs durch die Vorgesetzten (ausschließlich nach betriebswirtschaftlichen Kennziffern wie z.B. Höhe des Umsatzes pro Arbeitnehmer, Deckungsbeitragsrechnung)
- Messen des Zeitbedarfs mit der Stoppuhr
- Analysen des Bewegungsablaufes und anschließende Zuordnung von Zeiten aus einem vorgegebenen Zeitenkatalog wie z.B. MTM-Datenkataloge.

Im nächsten Kapitel wird ausführlich auf die verschiedenen Methoden und Verfahren der Datenermittlung eingegangen.

Vorher soll jedoch noch auf einige grundsätzliche Fragen eingegangen werden.

1.3.1 Die Funktion von Personal- und Leistungsmessung

Aufgabe der Personalbedarfsplanung ist es, konkrete Angaben über Art, Anzahl und Einsatzort der benötigten Arbeitnehmer zu machen. Im Rahmen der Personalbedarfsplanung wird also über die Personalbesetzung verschiedener Abteilungen entschieden. Diese Festlegung beinhaltet eine Vorstellung darüber, welche Leistung diese Abteilung bzw. die dort beschäftigten Arbeitnehmer erbringen sollen.

Abgesehen von wenigen Ausnahmen ist sowohl den Beschäftigten als auch dem Betriebsrat unbekannt, auf welchen Leistungsvorstellungen des Arbeitgebers die Personalbemessung beruht. Sie wissen auch nicht, wie hoch die geplante Leistung ist, die mit der vorgegebenen Anzahl von Arbeitnehmern erbracht werden soll.

Für den Betriebsrat und die Arbeitnehmern sind z.B. folgende Punkte ungeklärt:

- wie viele Anträge oder Schadensfälle jede Arbeitnehmer durchschnittlich bearbeiten soll
- welche Zeit für Kundengespräche durchschnittlich aufgewendet werden soll
- welche Zeiten für die Kommissionierung eines Auftrags durchschnittlich angesetzt wird

Konkret heißt das: wenn die Arbeitsmenge in der Abteilung steigt, ist ungeklärt, ob die neue Arbeitsmenge mit dem bisherigen Personalbestand bewältigt werden muss, oder nicht.

Betriebsräte und Arbeitnehmer sind in der Regel nicht darüber informiert, auf welcher Bemessungsgrundlage der Personalbedarf festgelegt wurde. Für die betriebliche Interessenvertretung ist es deshalb sehr schwierig, die Personalbemessung zu überprüfen. Es ist für sie nur schwer nachweisbar, dass die Personalbesetzung bzw. die Soll-Leistungs-Vorstellungen des Arbeitgebers veränderungsbedürftig sind.

Personalbemessung beinhaltet also die Festlegung von Leistungsnormen für Angestellte, obwohl sie im Zeitlohn und nicht im Leistungslohn bezahlt werden. Dabei ist es zunächst gleichgültig, ob es sich um Soll-Zeiten, Terminarbeiten, Mengenvorgaben oder eine personelle Unterbesetzung handelt, die Auswirkungen auf die betroffenen Arbeitnehmer sind relativ gleich. Sobald die Leistungsanforderungen bzw. die Arbeitsmengen steigen und keine Neueinstellungen vorgenommen werden, können die anfallenden Arbeitsmengen nur noch durch individuelle Leistungssteigerungen oder Überstunden bewältigt werden.



1. 3.2. Kontrolle der Leistungs- und Personalbemessung durch den Betriebsrat

"So habe ich das Problem noch gar nicht gesehen", sagt Steffi K., "natürlich braucht der Arbeitgeber Angaben und Zahlen über die Art der anfallenden Tätigkeiten, die zu bewältigenden Arbeitsmengen und den notwendigen Zeitbedarf zur Erledigung der verschiedenen Arbeitsaufgaben, sonst kann er ja gar nicht bestimmen, wie viele Arbeitnehmer er mit welcher Qualifikation braucht."

Für uns als Betriebsräte bedeutet das, in jedem Betrieb gibt es eine mehr oder weniger systematische Leistungsbemessung und sei es nur aufgrund von Schätzungen durch die Vorgesetzten oder durch willkürliches Rumprobieren, ob die Arbeitnehmer die anfallende Arbeitsmenge bewältigen können oder nicht. Ich glaube, da müssen wir dem Arbeitgeber und der Personalabteilung mal auf die Finger sehen und prüfen, wie es bei uns im Betrieb gehandhabt wird."

Die zentrale Frage der Personal- und Leistungsbemessung ist also:

Wer entscheidet im Betrieb nach welchen Kriterien und Grundsätzen aufgrund welcher Methoden und Daten über den Personalbedarf?

Erst auf Grundlage dieser Informationen kann der Betriebsrat entscheiden, wie er die Personalbemessung im Interesse der Arbeitnehmer beeinflussen kann.

2. Techniken zur Untersuchung von Arbeitsabläufen

2.1 Einleitung

Alles begann mit einem unauffälligen Brief, der ohne Umschlag in der Post des Betriebsrates zwischen den üblichen Rundschreiben und den unzähligen Werbeprospekten lag. Beinahe hätte ihn die Betriebsratsvorsitzende Steffi K. übersehen und achtlos weggeworfen, doch die Überschrift hat sie stutzig gemacht:

Die Unternehmensleitung informiert:

An alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Unternehmensleitung hat beschlossen, die Arbeitsorganisation zu verbessern und Belastungen an den einzelnen Arbeitsplätzen abzubauen. Um dieses Ziel zu erreichen, benötigen wir die Unterstützung aller Mitarbeiter. Nur Sie verfügen über die hierfür erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen. Als erstes werden wir Interviews mit den Abteilungsleitern durchführen. Danach sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Selbstaufschreibungen die Arbeitsaufgaben und Belastungen, die an ihren Arbeitsplätzen auftreten schildern.

... usw.

In der am folgenden Tag stattfindenden Betriebsratssitzung verliert Steffi den Brief und fordert die Kolleginnen und Kollegen zu Meinungsäußerungen auf. Schnell sind sich alle 11 Betriebsratsmitglieder einig: die Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Abbau von Belastungen liegen auch im Interesse der Beschäftigten und des Betriebsrates.

Während der anschließenden Diskussion tauchen jedoch bereits die ersten Fragen und Probleme auf.

- Wer interviewt denn die Abteilungsleiter?
- Was sollen die Kolleginnen und Kollegen aufschreiben und wie wird das ausgewertet?
- Können den Aufzeichnungen der Beschäftigten auch noch andere Informationen entnommen werden wie z.B. wie viel Zeit sie für die verschiedenen Tätigkeiten benötigen?
- Hat diese Aktion nicht auch einen erheblichen Rationalisierungseffekt?

Dies sind alles Fragen, die der Betriebsrat nicht beantworten kann. Er beschließt, einen Fragenkatalog zu erstellen, der der Unternehmensleitung vorgelegt werden soll. Es wird eine Arbeitsgruppe gebildet, die in der folgenden Woche den Fragenkatalog erarbeitet.

Fragenkatalog:

1. Wird anhand der Untersuchungsergebnisse eine Leistungs- und Personalbemessung vorgenommen?
2. Wer führt die Untersuchung durch?
3. Wie werden die Interviews und Selbstaufschreibungen ausgewertet?
4. In welchem Zeitraum finden die Selbstaufschreibungen statt?
5. In welchen Abteilungen wird die Untersuchung durchgeführt?
6. Welche Fragen werden im Interview gestellt?
7. Wie sieht der Selbstaufschreibungsbogen aus?
8. Sind die Selbstaufschreibungen anonym oder sind Rückschlüsse auf einzelne Personen und Arbeitsplätze möglich?
9. ...
usw.

Nach einer abschließenden Diskussion im Betriebsrat werden die Fragen schriftlich der Unternehmensleitung zugestellt. Doch die erwarteten Antworten bleiben aus.

In den folgenden Wochen passiert gar nichts und so gerät das Thema schon fast in Vergessenheit. Bis am Montag - inzwischen sind drei Monate vergangen - Klaus aufgeregt mit mehreren Blättern in der Hand in Steffis Büro kommt:

"Steffi, schau Dir das an, diese Blätter wurden eben gerade bei uns in der Abteilung verteilt. Der Abteilungsleiter sagte, dass alle Beschäftigten sie ausfüllen sollen. Ich glaube, das sind die Bögen für die angekündigte Selbstaufschreibung. Hör dir mal an, was die alles wissen wollen, also

1. *Anfrage beantworten*
2. *Angebote erstellen*
3. *Telefongespräche*
intern
extern

oder hier...

12. *andere Aufträge*
13. *Warten auf Arbeitsaufträge*
14. *Betriebsratssitzung*

Daneben steht dann, machen sie bitte pro Vorgang einen Strich und tragen sie ihre jeweilige Bearbeitungszeit pro Vorgang ein. Das können wir doch nicht zulassen! Ich glaube hier sind umfangreiche Rationalisierungsmaßnahmen geplant. Belastungsabbau ist, wenn überhaupt, dann doch nur noch ein Abfallprodukt."

Mit diesen Worten knallt er Steffi die Zettel auf den Tisch und setzt sich auf den Besucherstuhl. Steffi liest die fünf Bögen aufmerksam durch und denkt eine Weile schweigend nach, bevor sie sagt:

"Klaus, es nützt nichts, wenn wir beide jetzt lange darüber diskutieren, wir müssen sofort was unternehmen. Zuerst sollten wir für morgen 9.00 Uhr eine Betriebsratssitzung einberufen und für den Nachmittag sollten wir eine Abteilungsversammlung planen. Außerdem ist es erforderlich, dass ..."

Noch bevor Steffi den Satz aussprechen kann, geht die Tür auf und Karin stürmt mit den Worten *"ich glaube jetzt werden in unserer Abteilung die Selbstaufschreibungen durchgeführt"* in ihr Büro.

An diesem Montag geht es in Steffis Büro sehr hektisch zu. Außer Klaus und Karin kommen noch zwei weitere Betriebsratsmitglieder mit Selbstaufschreibungsbogen, um Steffi zu informieren. Es wird heiß diskutiert und keiner denkt mehr daran seine normale Arbeit in der Abteilung wieder aufzunehmen. Eine erste Vorgehensweise wird festgelegt und Arbeitsaufträge werden verteilt.

Arbeitsplan des Betriebsrats:	
1. Einladung zur Betriebsratssitzung Tagesordnung: Selbstaufschreibung	Steffi
2. Vorbereitung der Betriebsversammlung - Einladung - Tagesordnung	Steffi
3. Information an die anderen 6 Betriebsratsmitglieder weitergeben	Klaus informiert Franz Karin " Andrea und Gabi Manfred informiert Günter Sabine informiert Barbara und Rolf
4. Aufsuchen aller Abteilungen im Betrieb, in denen kein Betriebsratsmitglied tätig ist um zu prüfen, ob auch dort Selbstaufschreibungsbögen verteilt wurden.	Klaus, Karin, Manfred und Sabine besuchen jeweils 1 Abteilung
5. usw.	

Steffi erledigt die Einladungen für die Betriebsratssitzung. Sie hat nur einen Tagesordnungspunkt: Selbstaufschreibungen.

Danach trifft sie erste Vorbereitungen für die Betriebsversammlung, die am nächsten Tag stattfinden soll. Da mehrere Abteilungen von den Selbstaufschreibungen betroffen sind, sollen nun alle Arbeitnehmer darüber informiert werden. Klaus, Karin, Sabine und Manfred informieren arbeitsteilig die anderen Betriebsratsmitglieder und gehen in die Abteilungen, in denen kein Betriebsratsmitglied arbeitet, um zu prüfen, ob auch hier Selbstaufschreibungsbögen verteilt wurden. Dabei stellen sie fest, dass noch in vier weiteren Abteilungen Selbstaufschreibungsbögen ausgeteilt wurden.

So oder ähnlich beginnt die Leistungsbemessung in vielen Betrieben. Die Frage, die sich nun stellt ist, was können die Betriebsräte dagegen unternehmen, wie könnten sie

jetzt vorgehen? Es gibt sicher kein Patentrezept und keine allgemeingültige Vorgehensweise die heißt der Betriebsrat muss jetzt! Dennoch muss ein Weg gefunden werden, dem Problem sinnvoll zu begegnen.

Wir wollen jetzt Steffi K. und ihre Betriebsratskolleg für eine Weile verlassen und das Problem Leistungsbemessung systematisch bearbeiten. Dabei werden wir immer wieder beim Betriebsrat reinschauen und sehen, wie es dort im Betrieb weitergeht.

2. 2 Systematische Vorgehensweise bei der Problemlösung

Bevor wir uns den Methoden und Verfahren der Leistungsbemessung zuwenden, soll hier eine "Methodische Vorgehensweise bei der Problemlösung" vorgestellt werden, auf deren Grundlage sich der Betriebsrat die anstehenden Probleme systematisch gemeinsam auf der Sitzung erarbeiten, die notwendigen Arbeitsschritte einleiten und einen Handlungsplan erstellen kann. Es handelt sich hierbei um ein systematisches Planungsverfahren für die betriebliche Interessenvertretung deren Schritte im Folgenden dargestellt und anschließend erläutert werden.

Die "Systematische Vorgehensweise bei der Problemlösung" beinhaltet folgende 6 Arbeitsschritte:

1. vorhandene **Informationen** sammeln und zusammenstellen
2. mögliche **Auswirkungen** analysieren
3. **Forderungen** aufstellen
(Träumen ohne Schere im Kopf)
4. **Durchsetzung** prüfen
 - a) politisch
 - b) rechtlich
5. **Handlungsplan** erstellen
(zeitlich gliedern, Verantwortlichkeiten festlegen, Strategie festlegen, Arbeitgeberstrategie berücksichtigen)
6. **Zielkontrolle**

Erläuterung zu den o.g. Schritten:

Um zielgerichtet auf der Betriebsratssitzung zu diskutieren und um zu vermeiden, dass kreuz und quer diskutiert wird, hat sich die folgende Vorgehensweise in der betriebsrätlichen Praxis bewährt. Alle nachfolgenden Schritte sollen der Reihe nach auf einer Betriebsratssitzung bearbeitet werden. Dabei ist es wichtig, dass alle Schritte und Diskussionsergebnisse auf der Wandzeitung festgehalten werden.

1. Information beschaffen

Um an das Problem heranzugehen, muss der Betriebsrat Informationen haben. Er muss sich beim Arbeitgeber, den Kollegen und der Gewerkschaft informieren. Häufig bekommt er nur bruchstückhafte Informationen: Dann sollte er nicht warten, bis alle Informationen vorliegen, sondern mit den bereits vorhandenen Informationen mögliche Auswirkungen analysieren. Aus den möglichen Auswirkungen ergeben sich in der Regel sowieso noch weitere Fragen, die dann zu einem späteren Zeitpunkt (wenn der Handlungsplan aufgestellt ist) nachgefragt werden müssen.

Mit den "Folgeinformationen" muss dann überprüft werden, ob weitere mögliche Auswirkungen zu erwarten sind und ggf. neue Forderungen gestellt werden müssen und ob der Handlungsplan korrigiert werden muss.

Die vorhandenen Informationen sollten stichpunktartig an eine Wandzeitung geschrieben werden.



2. mögliche Auswirkungen analysieren

Als nächster Schritt werden auf der BR-Sitzung die möglichen Auswirkungen im Brainstorming (auf Zuruf) ermittelt und an der Wandzeitung festgehalten. Die Auswirkungen werden nacheinander durchnummeriert. Hierbei kommt es nicht auf die tatsächlichen Auswirkungen an, sondern auf die möglichen Auswirkungen. Es kommt bei diesem Schritt darauf an, alle Eventualitäten zu beachten. Dabei sollte auch auf die unterschiedliche Betroffenheit verschiedener Beschäftigungsgruppen und auf Auswirkungen im betrieblichen, privaten und gesellschaftlichen Bereich geachtet werden.

Aus der Analyse der möglichen Auswirkungen kann sich ein weiterer Informationsbedarf ergeben, der beim Arbeitgeber nachgefragt werden muss. Dies sollte dann in den Handlungsplan (Schritt 5) aufgenommen werden.

Der Betriebsrat sollte die möglichen Auswirkungen als Information an die Belegschaft (BR-Info, Betriebsversammlung etc.) weiter geben. Wenn der Arbeitgeber darauf reagiert und die Auswirkungen bestreitet, dann sollte es kein Problem sein, in einer Betriebsvereinbarung derartige Auswirkungen zu verhindern.

3. Forderungen aufstellen (träumen, ohne Schere im Kopf)

In diesem Schritt werden auf einer weiteren Wandzeitung, die neben der mit den Auswirkungen gehängt wird, zu jeder Auswirkung eine oder mehrere "Traumforderungen" benannt. In dieser Phase sollen die betrieblichen Realitäten noch nicht berücksichtigt werden, sondern der Phantasie freien Lauf gelassen werden (was betrieblich machbar ist, wird erst im nächsten Schritt geprüft). Diese "Traumphase" hat den Vorteil, dass die Kollegen im Betriebsrat wesentlich weitergehende Forderungen benennen und diskutieren und über diese Methode zusätzliche Ideen kommen, die kurz-, mittel-, oder langfristig angegangen werden können und durchsetzbar sind.

Die Forderungen sollten den Auswirkungen zugeordnet und wiederum nummeriert

werden. Beispiel:

Informationen	Auswirkungen	Forderungen
	<ul style="list-style-type: none">• 1. Leistungskontrolle für einzelne Beschäftigte oder Arbeitsgruppe, die Arbeitnehmer werden kontrollierbar	<ul style="list-style-type: none">• 1.1 Keine Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch Leistungsbemessung• 1.2 Leistungsbemessung nur als Kalkulationsgrundlage für die Personalbedarfsplanung und die Kostenrechnung• 1.3 keine EDV-gestützte Auswertung der Leistungsbemessung

4a. Durchsetzung prüfen (außerrechtlich, d.h. durch Einbeziehung der Kollegen

In diesem Schritt wird geprüft, ob die aufgestellten Traumforderungen im außerrechtlichen Bereich unter Einbeziehung der Kollegen und deren Druck durchsetzbar sind. Hier sind die Möglichkeiten je nach Organisationsgrad und nach Stand der Betriebsratsarbeit unterschiedlich.

Zur Prüfung der außerrechtlichen Durchsetzung wird neben den Forderungen eine weitere Wandzeitung gehängt und diskutiert, was zu den einzelnen Forderungen außerrechtlich im Betrieb machbar ist. Wo außerrechtliche Möglichkeiten bestehen, sollte man die Maßnahmen mit gleicher Nummer wie die Forderungen auf die Wandzeitung schreiben. Eventuell muß man auch mit den Forderungen etwas herunter gehen. Dann sollte man die reduzierte Forderung und die Maßnahme vermerken.

4b. Durchsetzung prüfen (rechtlich)

Im nächsten Schritt wird geprüft, welche Traumforderungen rechtlich durchsetzbar sind. Hier wird analog 4a verfahren. Auch hier kann eine Reduzierung der Traumforderungen möglich sein. Beispiel: Einstellungen sind rechtlich nicht durchsetzbar, aber es besteht auch die Möglichkeit durch konsequente Verweigerung von Mehrarbeit zu Einstellungen zu kommen. Hier sollte dann die Forderung umgewandelt werden.

Einige Forderungen werden weder außerrechtlich noch rechtlich durchsetzbar sein. Bevor sie gestrichen werden, sollte der Betriebsrat noch einmal prüfen, ob sie durch Veränderung der Interessenorganisation mittel- oder langfristig durchsetzbar sind.

5. Handlungsplan aufstellen

In diesem Schritt diskutiert der Betriebsrat seine Vorgehensweise, legt einen Zeitplan und Verantwortlichkeiten fest. Bei der Aufstellung des Handlungsplans sollte auch die Arbeitgeberstrategie berücksichtigt werden. Bei neueren Informationen und wenn Dinge geschehen, die noch nicht im Handlungsplan berücksichtigt sind, muss dieser korrigiert bzw. ergänzt werden.

6. Zielkontrolle

Eine Zielkontrolle des Handlungsplans ist ständig notwendig. Hier sollte der/diejenige verantwortlich sein, die das "Projekt" vom Betriebsrat her betreut. Zur Zielkontrolle gehört ggf. die Korrektur des Handlungsplans und das Festlegen neuer Verantwortlichkeiten.



Der Aufbau dieses Arbeitsheftes folgt ebenfalls der eben dargestellten Systematik.

Es werden als erstes Informationen gegeben, d.h. die verschiedenen Methoden und Verfahren der Leistungsbemessung werden in Form von Arbeitsblättern für den Betriebsrat dargestellt. Danach werden die möglichen Auswirkungen analysiert, auf deren Grundlage Forderungen aufgestellt werden. Im Anschluss hieran werden die politischen und rechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten angesprochen. In einem nächsten Schritt wird beispielhaft ein Handlungsplan entwickelt und zur Diskussion gestellt. Abschließend werden Möglichkeiten der Zielkontrolle angesprochen.

2.3 Informationen zu den Methoden der Leistungsbemessung und Arbeitsblätter für den Betriebsrat

Für die Personalbedarfsplanung und die Leistungsbemessung benötigt die Unternehmensleitung Daten über die auszuführenden Tätigkeiten und den Zeitbedarf, der zur Erledigung der Arbeiten erforderlich ist. Diese Daten kann die Unternehmensleitung mit folgenden Methoden der Datenermittlung erheben:

- Interviewtechnik
- Selbstaufschreibungen
- Vergleichen und Schätzen
- Multimomentaufnahmen
- Zeitaufnahme
- Systeme vorbestimmter Zeiten z.B. MTM
- Arbeitsmengenermittlung

Diese Methoden werden als Leistungsbemessungsmethoden bezeichnet, die im Folgenden in Form von Arbeitsblättern für den Betriebsrat vorgestellt werden.

In den einzelnen Arbeitsblättern erfolgt als erstes eine Definition der jeweiligen Methode. Anschließend werden der Verwendungszweck und die Ziele, die erreicht werden können, näher beschrieben. Hierbei unterscheiden wir folgende wesentliche Ziele:

Strukturieren von z.B.

- der Gliederung des Unternehmens in Abteilungen
- der Funktionsgliederung innerhalb der einzelnen Abteilungen

Untersuchen und Beurteilen von z.B.

- der benutzten Arbeitsmittel, Unterlagen und der eingesetzten Technik
- der Personalsituation
- der Kosten und Leistungsdaten

Planung und Steuerung von z.B.

- Personaleinsatz
- Personalauslastung
- Arbeitsabläufen

Rationalisieren von z.B.

- Arbeitsabläufen
- Arbeitsorganisation
- besonders zeitintensiven Tätigkeiten

Kontrolle von z.B.

- Personalauslastung
- unkontrollierbaren Tätigkeiten wie z.B. Kundenbesuche und Gespräche

Entlohnung

- Prämienlohn
- Akkordlohn

Planzeiten für z.B.

- Leistungsbemessung
- immer wiederkehrende Tätigkeiten

Ergänzen von z.B.

- anderen Methoden.

Diese Zielkriterien sind von zentraler Bedeutung, da sie Auskunft darüber geben, was mit den einzelnen Methoden erreicht werden kann, wenn sie Bestandteil der Unternehmensplanung sind und nicht nur zur Personalbemessung verwendet werden. Dabei sind die Möglichkeiten zur organisatorischen Rationalisierung besonders zu beachten, da in deren Folge häufig technische Rationalisierungen geplant und durchgeführt werden.



In einem weiteren Schritt wird die Vorgehensweise beschrieben. Dabei werden die notwendigen Arbeitsschritte aufgelistet, damit sich der Betriebsrat darüber informieren kann, was im Betrieb bei der Durchführung der Untersuchung geplant und ermittelt wird. Abschließend werden praktische Hinweise für den Betriebsrat gegeben. Sie enthalten alle wesentlichen Punkte, die der Betriebsrat bei der kritischen Überprüfung der Untersuchung und ihrer Ergebnisse beachten sollte. Dabei wird noch nicht auf Rechte des Betriebsrates eingegangen. Dies erfolgt erst im Kapitel 5 unter der Überschrift: "Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates".

2.3.1 Arbeitsblatt Interviewmethode

2.3.1.1 Definition

Mit dem Interview sollen wichtige Informationen über die Organisation und die Arbeitsabläufe ermittelt werden. Im Interview wird das Fachwissen der Arbeitnehmer über alle Elemente des Arbeitssystems abgefragt. Ergebnis ist eine grobe Ist-Analyse.



2.3.1.2 Verwendungszweck und Ziele

Diese Methode wird häufig zur Erstellung von Vorstudien und zur Ergänzung anderer Methoden (wie z.B. Selbstaufschreibungen, Vergleichen und Schätzen, MTM) verwendet. Befragt werden hauptsächlich Vorgesetzte und wenige Sachbearbeiter. In erster Linie werden qualitative Informationen ermittelt. Es ist jedoch auch üblich, grobe Zeitwerte abzufragen. Auch Einschätzungen von Situationen und Arbeitssystemen können Gegenstand der Befragung sein. Mit dieser Methode werden im Wesentlichen folgende Ziele verfolgt:

Strukturieren von z.B.:

- grobe Erfassung der Arbeitsabläufe und Tätigkeiten (Aufabengliederung)
- Eingliederung von Abteilungen in Struktur und Funktionsaufbau des Unternehmens
- Funktionsgliederung innerhalb von Abteilungen
- arbeitsablaufmäßiger Zusammenhang mit anderen Abteilungen

Untersuchen und Beurteilen von z.B.:

- benutzte Arbeitsmittel, Unterlagen, eingesetzte Technik
- Personalsituation
- räumliche Verhältnisse
- Kosten- und Leistungsdaten

Ergänzen, Kontrollieren von z.B.:

- Selbstaufschreibungen
- Multimomentaufnahmen
- Zeitstudien
- Systeme vorbestimmter Zeiten z.B. MTM

(siehe dazu die entsprechenden Arbeitsblätter zu Selbstaufschreibungen, Multimomentaufnahmen etc.)

2.3.1.3 Vorgehensweise des Untersuchens nach der REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums:

1. Von der Unternehmensleitung wird als erstes der Verwendungszweck der Untersuchung bzw. der Befragung festgelegt. Es kann z.B. eine grobe Erfassung der Arbeitsabläufe und Tätigkeiten vorgenommen sowie die Organisation ermittelt werden, damit entsprechende organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen angeleitet werden können.
2. Auf Grundlage dieser Entscheidung wird von der Unternehmensleitung entweder eine Unternehmensberatungsfirma mit der Durchführung der Interviews beauftragt oder es werden interne, betriebliche Interviewer ausgewählt.
3. Anschließend erfolgt die Auswahl der zu befragenden Beschäftigten (z.B. 10 Vorgesetzte und 5 Sachbearbeiter oder ausschließlich Abteilungsleiter).
4. Als nächstes erfolgt die Erstellung eines Fragebogens oder eines Interviewleitfadens. Die Erfassung aller gewünschten Daten wird durch folgendes grobes Frageraster sichergestellt.

Was ?	Fragen nach der Arbeitsaufgabe
Wie ?	Fragen nach der Arbeitsmethode
Warum ?	Fragen nach dem Arbeitsauftrag
Womit ?	Fragen nach den Organisationsmitteln
Wann ?	Fragen nach dem Zeitpunkt
Wie teuer ?	Fragen nach den Kosten
Wie lange ?	Fragen nach dem Zeitraum
Wer ?	Fragen nach Personen oder Abteilungen
Wo ?	Fragen nach dem Arbeitssystem (Arbeitsplatz)



5. Nach Abschluss dieser Vorarbeiten können die Interviews durchgeführt werden. Sie werden häufig von Mitarbeiter aus einer Unternehmensberatungsfirma durchgeführt, da sie bessere Informationen von den Befragten bekommen als betriebliche Vorgesetzte. Diese Vorgehensweise wird insbesondere dann gewählt, wenn die Ergebnisse zur Planung von Rationalisierungsmaßnahmen verwendet werden sollen.
6. Abschließend werden die Interviews ausgewertet. Anhand der Ergebnisse wird von der Unternehmensleitung entschieden, ob weitere Untersuchungen durchgeführt werden müssen oder ob bereits erste Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden können.

2.3.1.4 Praktische Hinweise für den Betriebsrat

... in der Vorbereitungsphase:

1. Der Verwendungszweck muss genau bestimmt sein.
Beachte: Wer nicht weiß, was er zu welchem Zweck wissen will, kann auch keine Fragen stellen und damit keine Interviews durchführen. Für den Betriebsrat ist es von zentraler Bedeutung herauszufinden, zu welchem Zweck die Untersuchung durchgeführt wird.
2. Die Interviews werden häufig von Mitarbeiter einer Unternehmensberatungsfirma durchgeführt. Dies hat folgenden Grund:
außerbetriebliche Experten/Interviewer bekommen von den Arbeitnehmern mehr und ausführlichere Informationen als z.B. der Vorgesetzte oder eine andere betriebliche Führungskraft.
Die befragten Arbeitnehmer gehen davon aus, dass ein betrieblicher Interviewer gut informiert ist, dem braucht man nicht viel zu erklären, während einem außerbetrieblichen Interviewer alles genau erläutert wird. Hierin liegt der Vorteil für die Unternehmensleitung, sie erhält wirklich das Wissen und die Erfahrungen der Arbeitnehmer.
Der Betriebsrat sollte deshalb die Arbeitnehmer über Ziel und Inhalt der Befragung genau informieren. Werden nur Vorgesetzte befragt, erfährt der Betriebsrat in der Regel nichts darüber.
3. Ein großes Problem besteht darin, dass der Betriebsrat in der Regel nicht über die Durchführung von Interviews informiert wird. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn nur Vorgesetzte befragt werden.
4. Wird der Betriebsrat über die Durchführung von Interviews informiert, sollte er folgende Punkte besonders beachten:
 - Der Interviewleitfaden sollte angefordert werden. Wenn nötig kann der Betriebsrat eine Änderung bzw. Ergänzung des Fragenkatalogs fordern.
 - Die Liste der zu befragenden Beschäftigten sollte verlangt werden.
 - Es sollte sichergestellt werden, dass die Interviews nicht auf Tonträger aufgenommen werden.

... in der Auswertungsphase:

5. Die Ergebnisse der Untersuchung müssen vom Betriebsrat genau überprüft werden, damit Nachteile für die Arbeitnehmer vermieden werden können.

Folgende kritische Punkte sind zu beachten:

- die Interviews erhalten häufig Meinungen oder Bewertungen, die nicht der betrieblichen Wirklichkeit entsprechen, sondern die persönliche Meinung des Befragten widerspiegeln
- die Ergebnisse sind immer unvollständig, d.h. sie geben nur einen groben Überblick über die Situation. Sollen sie praktische Konsequenzen haben, so sind weitere Untersuchungen erforderlich. Veränderungen der Arbeitsbedingungen sind auf dieser Grundlage nur punktuell möglich
- die Untersuchungsergebnisse dürfen nicht unterschätzt werden. Sie bilden häufig den Ausgangspunkt für umfassende betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen.



6. Wird die Interviewmethode zur Ergänzung anderer Methoden der Leistungsbemessung verwendet ist große Vorsicht geboten.

Diese Vorgehensweise kann schnell zu erheblichen Nachteilen für die Arbeitnehmer führen, da der Betriebsrat die Befragungsergebnisse nicht nachprüfen kann. Nachteile für die Arbeitnehmer können z.B. dadurch entstehen, dass der erforderliche Zeitbedarf für einzelne Tätigkeiten vom Vorgesetzten unterschätzt wird.

7. Die mit der Interviewmethode ermittelten Daten sind für eine Personalbedarfsplanung und Leistungsbemessung nicht ausreichend. Es müssen immer weitere Daten einbezogen werden.

Beachte: Mit dieser Methode können nicht alle anfallenden Tätigkeiten erhoben werden. Auch eine korrekte Ermittlung der Zeiten, die zur Arbeitsausführung erforderlich sind, ist mit dieser Methode nicht möglich.

Werden die Interviewergebnisse dennoch zur Leistungsbemessung verwendet, hat der Betriebsrat zu klären, welche weiteren Daten verwendet wurden.

2.3.2 Arbeitsblatt_Selbstaufschreibung

2.3.2.1 Definition

Bei der Selbstaufschreibung werden Ist-Zeiten für einzelne Tätigkeiten und andere, am Arbeitsplatz anfallende Daten von den Arbeitnehmer aufgeschrieben. Erstellt wird eine Ist-Analyse, die alle am Arbeitsplatz anfallenden Tätigkeiten enthält. Aufgeschrieben wird, wie häufig eine Tätigkeit pro Tag anfällt und/oder wie viel Zeit zur Arbeitsausführung gebraucht wurde. Das Selbstaufschreibeverfahren gibt es in vielen verschiedenen Variationen, das Grundprinzip bleibt jedoch immer gleich.



2.3.2.2 Verwendungszweck und Ziele

Selbstaufschreibungen können in allen Arbeitsbereichen angewendet werden, da jede Tätigkeit beschrieben werden kann.

Angewendet wird diese Methode mit drei verschiedenen Untersuchungszielen:

1. Selbstaufschreibungen als eigenständige Methode zur Ist-Analyse.
Ermittelt und aufgeschrieben wird, welche Tätigkeiten an jedem einzelnen Arbeitsplatz anfallen, wie oft sie jeden Tag ausgeführt werden und/oder wie viel Zeit für die Ausführung jeder Tätigkeit benötigt wurde. Die Ergebnisse werden zur Personalbemessung und als Ansatzpunkte für Rationalisierungen verwendet.
2. Selbstaufschreibungen als Vorstudie für Zeitstudien oder MTM-Analysen.
3. Selbstaufschreibungen als Ergänzung zu anderen Methoden der Datenermittlung wie z.B. Zeitstudien und MTM-Analysen. Erfasst und aufgeschrieben werden hier nur Menge, Häufigkeit und Zeitbedarf für die Arbeitstätigkeiten, die mit anderen Methoden nicht erfassbar sind wie z.B. Gespräche mit Kunden.
Dies gilt auch für Tätigkeiten, die so selten anfallen, dass sich eine Zeitstudie oder eine MTM-Analyse aus Kostengründen nicht lohnt.

Planung/Steuerung von z.B.:

- Personaleinsatz
- Personalbemessung
- Personalauslastung
- Zeitbedarf festlegen für selten oder nur einmalig anfallende Tätigkeiten
- Arbeitsabläufen

Rationalisieren von z.B.:

- Arbeitsabläufen
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsverteilung
- besonders zeitintensiven Tätigkeiten

Kontrolle von z.B.:

- Personalauslastung
- besonders zeitintensiven Tätigkeiten
- unkontrollierbaren Tätigkeiten wie z.B. Kundenbesuche und Gespräche

Ergänzen von z.B.:

- Multimomentaufnahmen
- Zeitaufnahmen
- MTM-Analysen

(siehe dazu die entsprechenden Arbeitsblätter zu Multimomentaufnahmen, Zeitaufnahmen, MTM-Analysen.)



2.3.2.3 Vorgehensweise des Untersuchens nach der REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums

1. Von der Unternehmensleitung wird als erstes der Verwendungszweck von Selbstaufschreibungen festgelegt. Ziele können z.B. eine Häufigkeitsanalyse aller anfallenden Tätigkeiten, eine neue Personalbemessung sowie eine Ergänzung des Planzeitenkatalogs sein.
2. Festgelegt wird anschließend der Untersuchungszeitraum und Anzahl der zu untersuchenden Arbeitsplätze.
3. Erhebungsbögen erarbeiten
Hierzu werden alle Tätigkeiten ermittelt, die an den zu untersuchenden Arbeitsplätzen verrichtet werden, d.h. es werden Arbeitsablaufbeschreibungen z.B. auf der Grundlage von Ergebnissen aus Interviews, erstellt. Anschließend werden die Tätigkeiten in überschaubare Teilaufgaben untergliedert wie z.B. Anfrage beantworten, Material holen, telefonieren.
Alle Teilaufgaben sind Bestandteil des Selbstaufschreibungsbogens. Häufig wird jeder einzelnen Teilaufgabe ein EDV-Code zugeordnet. Dies erleichtert die Auswertung und Verwaltung der Daten erheblich.
4. Selbstaufschreibungen durchführen
Jeder Arbeitnehmer erhält einen Selbstaufschreibungsbogen, in den sie für jede Teilaufgabe einträgt wie oft sie am Tag ausgeführt wird (Strichliste) und wie viel Zeit sie zur Ausführung gebraucht hat. Außerdem enthält der Selbstaufschreibungsbogen mehrere Leerzeilen, in welche die Arbeitnehmer zusätzliche Tätigkeiten eintragen können. Auf diese Weise können praktisch alle anfallenden Tätigkeiten protokolliert und quantitativ erfasst werden. Immer häufiger wird jeder einzelnen Tätigkeit ein EDV-Schlüssel zugeordnet, so dass ein EDV-gestützter Tätigkeitskatalog mit Zeitbausteinen Schritt für Schritt aufgebaut werden kann.
Die Selbstaufschreibungsbögen werden täglich oder wöchentlich eingesammelt.
5. Auswertung
Häufig erfolgt die Auswertung mit Hilfe eines EDV-Programmes. Dadurch wird der Zeitaufwand für die Auswertung erheblich reduziert und es können innerhalb von kurzer Zeit viele Erhebungsbögen ausgewertet werden.

Auswertungsergebnisse können sein:

- Ausgangsdaten für die Personalbemessung
- Planzeiten zur Ergänzung von MTM-Zeitwerten oder gemessenen Zeiten
- Herausarbeitung zeitintensiver Tätigkeiten zur weiteren Bearbeitung
- Vorgaben zur Rationalisierung von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen

2.3.2.4 Praktische Hinweise für den Betriebsrat

... in der Planungsphase

1. Der Verwendungszweck für Selbstaufschreibungen muss eindeutig festgelegt sein. Die Inhalte der Erhebung sind vom Verwendungszweck abhängig. Von der Unternehmensleitung wird häufig nicht offen gesagt, welche Ziele mit den Selbstaufschreibungen verfolgt werden. Oft werden beispielsweise die Kostenrechnung oder eine bessere Kundenbetreuung in den Vordergrund gestellt. Die ei-

gentlichen Ziele, die Arbeitsabläufe zu rationalisieren bzw. Tätigkeitszeiten zu ermitteln, werden nicht angesprochen.



Beachte: Der Betriebsrat kann die Erhebungsbögen nur genau prüfen, wenn der Verwendungszweck der Daten bekannt ist. Die Vollständigkeit kann der Betriebsrat nur in Zusammenarbeit mit den betroffenen Arbeitnehmern kontrollieren.

2. Werden die Erhebungsbögen mit Hilfe von EDV-Programmen ausgewertet, muss vorher hierüber eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Es besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 87 Abs.1 Ziffer 6 BetrVG.
3. Es ist eine genaue Beschreibung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsbedingungen sowie der technischen Ausstattung erforderlich.
4. Zusammen mit den Arbeitnehmern muss der Betriebsrat prüfen, ob alle anfallenden Tätigkeiten erfasst werden. Nachteile für die Arbeitnehmer können nur vermieden werden, wenn sie die Erhebungsbögen entsprechend ihrer Tätigkeiten und eventuellen Sonderaufgaben ergänzen und korrigieren können. Zur Überprüfung sollte der Betriebsrat von der Unternehmensleitung folgende Unterlagen fordern:
 - Tätigkeits- bzw. Vorgangskataloge
 - Selbstaufschreibebögen
 - geplante Auswertungsschritte sowie
 - Informationen über das zu verwendende EDV-Programm.
5. Der Untersuchungszeitraum muss repräsentativ sein, d.h. die Arbeitsmenge muss dem durchschnittlichen regelmäßigen Auftragsvolumen entsprechen und alle wesentlichen Tätigkeiten müssen im Untersuchungszeitraum anfallen. Ist das nicht der Fall, muss dies besonders vermerkt werden, da es zu Fehlern in der Personalbemessung führt. Nicht protokollierte Tätigkeiten werden bei der Personalbemessung nicht berücksichtigt, sie müssen also von dem Arbeitnehmer zusätzlich erledigt werden.
6. Rüstzeiten(z.B. Einrichten des Arbeitsplatzes), Störungen, Unterbrechungen, Wartezeiten und Erholzeiten müssen Bestandteil des Selbstaufschreibebogens sein und sollen ebenfalls protokolliert werden. Sie sollten nicht versteckt werden. Dies ist von besonderer Bedeutung, wenn z.B. zu einem späteren Zeitpunkt MTM-Analysen durchgeführt werden (siehe dazu Arbeitsblatt MTM)

... in der Durchführungsphase:

7. Die Arbeitnehmer müssen über die Ziele, den Zeitpunkt und die Dauer der Untersuchung sowie über die Untersuchungsmethode genau informiert werden, damit Nachteile vermieden werden können. Sie müssen die Möglichkeit zu einer kritischen Stellungnahme haben, z.B. bei der Frage, ob der festgelegte Untersuchungszeitraum realistisch ist.
8. Die vorgeschriebenen Pausenzeiten müssen eingehalten werden.

Beachte: Die Arbeitnehmer arbeiten schneller als gewöhnlich und tragen häufig zu knappen Bearbeitungszeiten ein, da sie sich kontrolliert fühlen. Das führt zu Fehlern bei der Personalbemessung und damit langfristig zu unzumutbaren Belastungen. Es muss ein normales Arbeitstempo während der Selbstaufschreibungen sichergestellt werden.

9. Unabhängig vom Selbstaufschreibebogen sollten die Arbeitnehmer für ihren jeweiligen Arbeitsplatz eine Tätigkeitsliste erstellen, die alle anfallenden Tätigkeiten enthält. Sie dient zur Kontrolle der im Untersuchungszeitraum anfallenden Tätigkeiten.

Beachte: Fehler, die bei der Protokollierung gemacht werden, sind später nur noch sehr schwer korrigierbar.

10. Die Arbeitnehmer sollen darauf hingewiesen werden, dass sie sich jederzeit an den Betriebsrat wenden können, wenn während der Untersuchung Probleme, Fragen und Schwierigkeiten auftreten. Des Weiteren sollte der Betriebsrat während der Selbstaufschreibungen öfter an die Arbeitsplätze gehen und mit den Arbeitnehmer diskutieren.



11. Überstunden, die im Untersuchungszeitraum anfallen müssen besonders ausgewiesen werden.
12. Werden zusätzlich Aushilfen und/oder Praktikanten in der Abteilung beschäftigt, so ist dies ebenfalls besonders zu vermerken.

...in der Auswertungsphase:

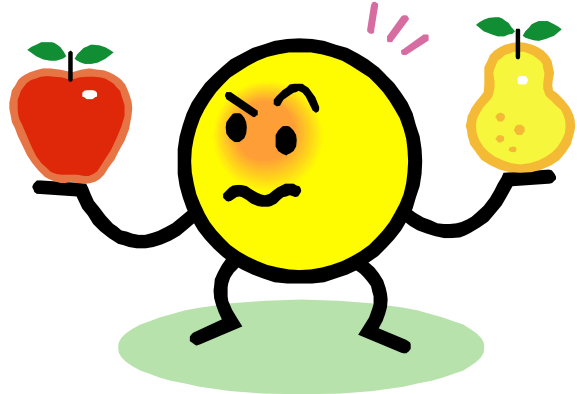
13. Die Auswertung mit Hilfe von EDV-Programmen darf nur im Rahmen der abgeschlossenen Betriebsvereinbarung vorgenommen werden.
14. Die Daten dürfen nicht personenbezogen ausgewertet werden. Eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle soll nicht durch Selbstaufschreibungen vorgenommen werden. Die Auswertung der Erhebungsbögen soll anonym erfolgen. Die Anonymisierung der Daten kann wie folgt vorgenommen werden:
Ein Sachbearbeiter aus der Gruppe (keine Führungskraft) fasst die Daten der einzelnen Arbeitnehmer zu einem Gruppenprotokoll zusammen. Die personenbezogenen Selbstaufschreibungen werden vernichtet.
15. Der Betriebsrat sollte von der Unternehmensleitung alle Auswertungsergebnisse in schriftlicher Form fordern. Ergeben sich aus den Selbstaufschreibungen Rationalisierungsmaßnahmen, so ist dem Betriebsrat der schriftliche Maßnahmeplan auszuhändigen. Eine Umsetzung des Maßnahmeplanes darf erst erfolgen, wenn die Unternehmensleitung gemäß § 90 BetrVG hierüber mit dem BR beraten hat.
16. Der Betriebsrat muss darauf achten, dass bei der Auswertung der Selbstaufschreibungen im Hinblick auf die Personalbemessung Rüstzeiten, Wartezeiten, Verteilzeiten, Erholzeiten (wie z.B. Bildschirmspausen) ausreichend berücksichtigt werden.
17. Die Arbeitnehmer tragen erfahrungsgemäß zu knappen Bearbeitungszeiten ein. Deshalb sollten die bei den Selbstaufschreibungen erhobenen Zeiten nur mit einem Zeitzuschlag verwendet werden.
18. Die Arbeitnehmer sollen von der Geschäftsleitung ausführlich über die Ergebnisse der Selbstaufschreibungen informiert werden. Sie müssen die Möglichkeit erhalten, zu den Ergebnissen Stellung zu nehmen und sie infrage zu stellen.
19. Die Selbstaufschreibungen dürfen nicht als Grundlage zur Leistungsentlohnung verwendet werden.

2.3.3 Arbeitsblatt Vergleichen und Schätzen

2.3.3.1 Definition

"Unter Vergleichen versteht man im Allgemeinen ein nebeneinander darstellen von Sachen oder Sachverhalten, um Unterschiede oder Übereinstimmungen festzustellen.

Schätzen ist das ungefähre bestimmen von quantitativen Daten. Kennzeichnend ist, dass man geschätzte Daten stets nachmessen kann." (aus REFA - Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 2 Datenermittlung, Seite 266)



In Zusammenhang mit der Leistungsbemessung ist Vergleichen das Gegenüberstellen eines Arbeitsablaufes, für den eine Zeit ermittelt werden soll, mit einem anderen Arbeitsablauf, für den Ausführungszeiten bereits vorliegen. Ziel des Vergleichs ist es, einen Arbeitsablauf zu ermitteln, der dem vorliegenden Arbeitsablauf am ähnlichsten ist. Der zeitliche Unterschied zwischen den ähnlichen Arbeitsabläufen wird dann in einem zweiten Schritt geschätzt, d.h. es wird geschätzt, ob für den zu beurteilenden Arbeitsablauf ein geringerer oder ein höherer Zeitbedarf erforderlich ist.

2.3.3.2 Verwendungszweck und Ziele

Vergleichen und Schätzen ist eine Methode, die in allen Arbeitsbereichen angewendet werden kann.

Planung/Steuerung von z.B.:

- Personaleinsatz
- Personalbemessung
- Personalauslastung
- Zeitbedarf festlegen für:
 - neue Arbeitsaufgaben
 - selten oder nur einmalig anfallende Tätigkeiten
- Arbeitsabläufen

Kontrolle von z.B.:

- Personalauslastung
- besonders zeitintensiven Tätigkeiten

Ergänzen von z.B.:

- Multimomentaufnahmen
- Zeitaufnahmen
- MTM-Analysen

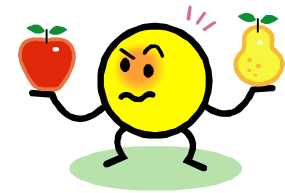
(siehe dazu die entsprechenden Arbeitsblätter Multimomentaufnahmen, Zeitaufnahmen und MTM-Analysen.)

2.3.3.3 Vorgehensweise des Untersuchens nach der REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums

1. Von der Geschäftsleitung wird als erstes der Verwendungszweck festgelegt. Ziele können beispielsweise die Planung neuer Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe, die Personalbemessung sowie die

Ergänzung des Planzeitkataloges sein.

2. Zur Vorbereitung des Schätzverfahrens werden z.B. folgende Unterlagen wie z.B. Organigramme, Stellenplan, Aufgabengliederung, Arbeitsplatzbeschreibungen, Prüfvorschriften usw. zusammengestellt).
3. Auswahl von sachkundigen Personen (z.B. REFA-Organisatoren, Vorgesetzte oder mit den Arbeitsvorgängen vertraute Sachbearbeiter), die das Vergleichen und Schätzen durchführen.
4. Vom Organisator wird nun die Arbeitsaufgabe ausführlich beschreiben und in kleine, überschaubare Arbeitsschritte unterteilt.
5. Im nächsten Schritt sucht der Organisator aus den vorliegenden Vergleichsunterlagen ähnliche, d.h. vergleichbare Arbeitsaufgaben und Arbeitsschritte heraus.
6. Nun beginnt der eigentliche Vorgang des Vergleichens der Arbeitsbedingungen. Verglichen werden hierbei die Arbeitsbedingungen der zu untersuchenden Arbeitsschritte mit denen aus den Vergleichsunterlagen.
7. Danach werden vom Organisator die Abweichungen der Arbeitsgegenstände untersucht.
8. Anschließend werden die Abweichungen bei den einzelnen Arbeitsschritten untersucht und protokolliert.
9. Sind die verschiedenen Abweichungen untersucht und protokolliert, beginnt der Schätzvorgang. Hierbei wird der Zeitbedarf für hinzukommende oder entfallende Arbeitsschritte geschätzt. Vorgenommen werden sollen die Schätzung von mehreren erfahrenen Organisatoren / Vorgesetzten / Arbeitnehmer, die sich für jeden Arbeitsschritt auf einen neuen Zeitwert einigen müssen.
10. Da nur die reinen Tätigkeitszeiten (Bearbeitungszeiten) geschätzt werden, müssen im nächsten Schritt die Zuschläge für sachliche und persönliche Verteilzeiten, Erholzeiten und Rüstzeiten festgelegt und berechnet werden.
Auf dieser Grundlage wird die Gesamtzeit berechnet.
11. Der Zeitbedarf für den Arbeitsvorgang, die Zuschläge und die Gesamtzahl aller Vorgänge bilden die Grundlage für die Festlegung des Personalbedarfs.
Diese Zeiten können auch als Planzeiten oder als Zeitbaustein im Planzeitenkatalog verwendet werden.

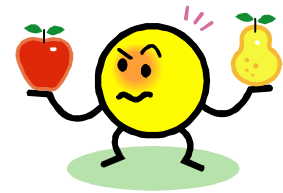


2.3.3.4 Praktische Hinweise für den Betriebsrat

1. Die Kontrollmöglichkeiten des Betriebsrates sind bei diesem Verfahren sehr gering. In der Regel wird dem Betriebsrat nicht mitgeteilt wann, wie und für welche Tätigkeiten es im Betrieb angewendet wird. Erschwerend kommt hinzu, dass beim Vergleichen und Schätzen keine Untersuchungen an den einzelnen Arbeitsplätzen vor Ort erforderlich sind.
2. Werden keine anderen Methoden zur Leistungsbemessung im Betrieb angewendet, so ist dies ein deutlicher Hinweis auf die Anwendung von Vergleichen und Schätzen.
3. Wird im Betrieb ausschließlich diese Methode benutzt, so wird sie in der Regel nicht in der oben beschriebenen Form angewendet.
Das bedeutet: geschätzt wird "über den Daumen" oder aufgrund von Erfahrungen, ein Vergleich mit anderen Daten oder vergleichbaren gemessenen Zeiten wird nicht vorgenommen.

Die Schätzwerte sind aus folgenden Gründen sehr fehlerhaft:

"Der Mensch besitzt keinen eigenen "Zeitsinn", der etwa dem Geruchs- oder Tastsinn entspräche. Seine Zeitvorstellungen sind erfahrungsabhängig, d.h. an Zahl und Art der Ereignisse gebunden, die der Mensch innerhalb einer bestimmten Zeit erlebt hat. Er kann deshalb Zeiten nur vergleichend schätzen.



So schätzt man Rüstzeiten meist zu hoch, weil das Rüsten ein verhältnismäßig hohes Maß an Erlebnisinhalt und Abwechslung bietet und deshalb nachträglich oft länger erscheint. Zeiten für planmäßige Abläufe, die einen hohen Anteil an Überwachungszeiten und arbeitsablaufbedingten Unterbrechungszeiten haben, werden demgegenüber zeitlich meist zu niedrig veranschlagt, weil solche Abläufe einen geringen Erlebnisinhalt haben und wenig Abwechslung bieten." (aus REFA - Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Band 2 Datenermittlung, S. 267)

4. Wird diese Methode angewendet, um Planzeiten zur Ergänzung von MTM-Zeitwerten oder gemessenen Zeiten zu ermitteln, muss der Betriebsrat genau prüfen, auf welcher Grundlage das Vergleichen und Schätzen vorgenommen wurde.
5. Der Betriebsrat muss genau prüfen, ob alle Zeitarten berücksichtigt wurden.

Beachte: Durch Vergleichen und Schätzen werden nur die reinen Tätigkeitszeiten ermittelt. Sachliche und persönliche Verteilzeiten, Erholzeiten, Rüstzeiten usw. müssen gesondert festgelegt und berechnet werden. In den Untersuchungsergebnissen werden alle Zeitarten getrennt ausgewiesen, dies erleichtert der Unternehmensleitung die Verwaltung der Zeiten.

6. Aufgrund der begrenzten Genauigkeit dieser Methode sollte der Betriebsrat mit der Unternehmensleitung aushandeln, dass die geschätzten Zeiten mit einem Zeitzuschlag von x-Prozent versehen werden.

2.3.4 Arbeitsblatt Multimomentaufnahme

2.3.4.1 Definition

Multimomentaufnahme bedeutet übersetzt die Beobachtung "vieler Augenblicke". Bei der Multimomentaufnahme wird die Häufigkeit zuvor festgelegter Ablaufarten wie z.B. telefonieren, Kundengespräche führen, Verteilzeiten usw. ermittelt. Durchgeführt wird sie an einem oder mehreren gleichartigen Arbeitssystemen mit Hilfe stichprobenartiger Kurzzeitbeobachtungen.

Die Beobachtungen werden zu den vorher zufallsmäßig festgelegten Zeitpunkten an den verschiedenen Arbeitsplätzen durchgeführt. Protokolliert wird die im Augenblick des Hinsehens jeweils beobachtete Ablaufart wie z.B. ablaufbedingte Unterbrechung, telefonieren usw. Ebenfalls vorher festgelegt wird die notwendige Anzahl der Beobachtungen.



2.3.4.2 Verwendungszweck und Ziele

Die Multimomentaufnahme ist eine Methode, die in allen Arbeitsbereichen eingesetzt werden kann.

Planung/Steuerung von z.B.:

- Personalbemessung
- Personalauslastung
- Betriebsmittelauslastung
- Arbeitsabläufe
- Zeitbedarf für Verteilzeiten festlegen

Kontrolle von z.B.:

- Personalauslastung
- Betriebsmittelauslastung
- ablaufbedingten Unterbrechungen und Wartezeiten
- Rüstzeiten
- Verteilzeiten

Ergänzen von z.B.:

- Zeitaufnahmen
- MTM-Analysen

(siehe dazu die entsprechenden Arbeitsblätter Zeitaufnahmen und MTM-Analysen)

2.3.4.3 Vorgehensweise des Untersuchens nach der REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums

1. Verwendungszweck und Ziele der Multimomentaufnahme werden von der Unternehmensleitung festgelegt. Ziele der Untersuchung sind z.B. Leistungsbemessung, Auslastungskontrolle der Arbeitnehmer, Ermittlung von Verteilzeitzuschlägen im Rahmen der Vorgabezeitermittlung.
2. Nun werden die Arbeitssysteme, die vom Organisator untersucht werden sollen, ausgewählt und ausführlich beschreiben, d.h. eine Arbeitssystembeschreibung und eine Arbeitsablaufbeschreibung werden erstellt. Dazu gehört auch die Auswahl der Arbeitsplätze und der Arbeitnehmer, die beobachtet werden sollen.

3. Ablaufarten festlegen und beschreiben
Es wird vom Organisator festgelegt welche Ablaufarten z.B. Verteilzeiten, telefonieren usw. bei der Untersuchung beobachtet werden sollen. Die Ablaufarten müssen von Beobachtern eindeutig zu erkennen sein z.B. die Ablaufarten warten und überwachen sind nicht eindeutig unterscheidbar. Anschließend werden die Ablaufarten beschrieben und falls erforderlich mit einfachen Erkennungsmerkmalen versehen.
4. Rundgangsplan festlegen
Es wird eine Skizze erstellt, in der alle Beobachtungspunkte und die Beobachtungsreihenfolge eingezeichnet werden.
Um das Zufallsprinzip sicherzustellen, werden mehrere Beobachtungsreihenfolgen festgelegt, aus denen vor Beginn jedes Rundganges eine nach dem Zufallsprinzip ausgewählt wird.
5. Die erforderliche Anzahl der Rundgänge bzw. Beobachtungen wird festgelegt.
Die Anzahl der Beobachtungen ist vom Verwendungszweck der Multimomentaufnahme abhängig. Ausschlaggebend ist die statistische Genauigkeit, die erreicht werden soll. Je höher sie sein muss, umso mehr Rundgänge müssen durchgeführt werden.
6. Rundgangszeitpunkte festlegen
Mit Hilfe der sogenannten Stunden-Minuten-Zufallstabeln werden die Rundgangszeitpunkte nach dem statistischen Zufallsprinzip festgelegt.
7. Erst jetzt können die erforderlichen Rundgänge bzw. Beobachtungen im Betrieb durchgeführt werden.
8. Zwischenauswertung vornehmen
Nach den ersten 500 Beobachtungen wird eine Zwischenauswertung vorgenommen. Dabei wird festgestellt, ob die erzielte statistische Genauigkeit der erforderlichen statistischen Genauigkeit entspricht.
Ist die erforderliche statistische Genauigkeit erreicht, werden die restlichen geplanten Rundgänge bzw. Beobachtungen durchgeführt. Sollte sie nicht erreicht sein muss die Anzahl der Rundgänge bzw. Beobachtungen neu ermittelt werden.
9. Endauswertung
Abschließend werden die Anzahl der Beobachtungen je Ablaufart gezählt und statistisch ausgewertet. Ermittelt wird, mit welchen prozentualen Zeitanteilen die einzelnen Ablaufarten während der Untersuchungszeit aufgetreten sind. Die Endauswertung kann auch mit Hilfe eines EDV-Programmes vorgenommen werden.



2.3.4.4 Praktische Hinweise für den Betriebsrat

1. Das Ziel der Multimomentaufnahme muss genau festgelegt sein
z.B. Personalauslastung, Leistungsbemessung, Verteilzeitstudien für die Vorgabezeitermittlung, Ermittlung von arbeitsbedingten Unterbrechungszeiten.
Beachte: Mit der Multimomentaufnahme können mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt und realisiert werden.
2. Werden bei der Durchführung der Multimomentaufnahme mobile elektronische Datenerfassungsgeräte eingesetzt, muss vorher hierüber eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Es besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 87 Abs.1 Ziffer 6 BetrVG.
In der Betriebsvereinbarung ist festzulegen, dass die Daten nicht nachträglich geändert werden können. Auszuschließen ist ebenfalls, dass eine personenbezogene Auswertung der Daten erfolgt.
Es ist empfehlenswert einen Sachverständigen nach § 80 Abs.3 BetrVG hinzuzuziehen.

3. Der Betriebsrat sollte darauf achten, dass die für die Multimomentaufnahme ausgewählten Ablaufarten eindeutig beobachtbar sind.

Der Erhebungsbogen sollte immer das Merkmal "**nicht erkennbar**" enthalten. Dies sollte deshalb gemacht werden, weil es bei den Rundgängen passieren kann, dass der Beobachter nicht auf den ersten Blick erkennen kann, um welche Ablaufart es sich handelt. Zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber ist zu vereinbaren, wie diese Beobachtungen (nicht erkennbar) bei der Festlegung der Verteilzeitzuschläge zu behandeln sind.



4. Die Multimomentaufnahme ist nicht reproduzierbar. Das bedeutet: es kann im Nachhinein nicht kontrolliert werden ob die Strichliste, in die die Beobachtungen eingetragen werden, korrekt geführt wurde. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist diese Methode besonders problematisch.
5. Dem Betriebsrat ist es aus zeitlichen Gründen nicht möglich, die Durchführung der Multimomentaufnahme ständig zu kontrollieren. Deshalb empfiehlt sich eine stichprobenartige Kontrolle der Durchführung. Hierbei muss der Betriebsrat prüfen, ob die Strichliste vom Beobachter korrekt geführt wird.
6. Bei der Anwendung dieses Verfahrens hat der Betriebsrat nur dann ein Mitbestimmungsrecht, wenn die Ergebnisse im Rahmen der Leistungsentlohnung angewendet werden. Im Zweifelsfall muss der Betriebsrat nachweisen, dass die Multimomentaufnahme zumindest eine indirekte Wirkung auf die Festlegung der sachlichen Verteilzeit bei der Prämienentlohnung hat, damit er eine Betriebsvereinbarung abschließen kann. Wird eine Multimomentaufnahme bei Arbeiten durchgeführt, die im Zeitlohn entlohnt werden, hat der Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht, soweit nicht eine Erfassung über elektronische Datenerfassungsgeräte erfolgt.

2.3.5 Arbeitsblatt Zeitstudie

2.3.5.1 Definition

"Unter Zeitstudie wird das Ermitteln von Soll-Zeiten durch Messen und Auswerten von Ist-Zeiten verstanden.

Zeitstudien bestehen in der Beschreibung des Arbeitsverfahrens, der Arbeitsmethode und der Arbeitsbedingungen, und in der Erfassung der Bezugsmengen, der Einflussgrößen, der Leistungsgrade und Ist-Zeiten für einzelne Arbeitsabschnitte, deren Auswertung ergeben Soll-Zeiten für bestimmte Ablaufabschnitte. " (aus REFA - Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Band 2 Datenermittlung, Seite 81)



2.3.5.2 Verwendungszweck und Ziele:

Die Zeitstudie ist eine Methode, die in allen Arbeitsbereichen eingesetzt werden kann.

Planung/Steuerung von z.B.:

- Personalbedarf
- Personalbemessung
- Personalauslastung
- Zeitbedarf festlegen für
 - regelmäßig wiederkehrende Tätigkeiten
 - selten oder nur einmalig auftretende Tätigkeiten
- Arbeitsabläufen
- Produktionsabläufen
- Betriebsmitteleinsatz
- Betriebsmittelauslastung
- Produktionsmenge

Kontrolle von z.B.:

- Vergleich Ist-Zeiten mit Soll-Zeiten für Personal und Betriebsmittel
- Auslastungskontrolle

Entlohnung von z.B.:

- Festlegung von z.B.
 - Akkordlohn
 - Prämienlohn
 - Programm- und Kontraktlohn

Planzeiten von z.B.:

- für häufige Wiederverwendung
- für selten auftretende Tätigkeiten

2.3.5.3 Vorgehensweise des Untersuchers nach der REFA-Methoden-Lehre des Arbeitsstudiums Datenermittlung Teil 2

1. Durch den Untersucher, Organisator wird in Absprache mit der Unternehmensleitung der Verwendungszweck festgelegt. Die Zeitstudie kann z.B. zur Personal- und Leistungsbemessung, Auslastungskontrolle oder zur Entlohnung (Prämie, Akkordlohn) verwendet werden.
2. Als nächstes erfolgt die Vorbereitung der Zeitaufnahme. Es wird entschieden,



ob Fortschrittszeiten oder Einzelzeiten gemessen werden sollen. Anschließend wird die Art des Zeitmessgerätes ausgewählt. Verwendet werden können entweder Stoppuhren oder elektronische Zeitmessgeräte, die die gesamte Zeitstudie protokollieren. Des Weiteren wird festgelegt, welcher Zeitaufnahmebogen für die Protokollierung verwendet werden soll.

3. Vom Untersucher werden die Arbeitsaufgabe, das Arbeitsverfahren, die Arbeitsmethode und die bestehenden Arbeitsbedingungen nachvollziehbar und sehr genau beschrieben. Alles wird im vereinbarten Analysebogen dokumentiert, da die Zeitaufnahme unter gleichen Bedingungen wiederholbar sein muss (Reproduzierbarkeit der Zeitstudie).
4. Nun wird der Arbeitsablauf in einzelne Teilaufgaben, d.h. kleine überschaubare Arbeitsschritte unterteilt. Auch diese werden wieder im Einzelnen beschrieben und dokumentiert. Des Weiteren erfolgt die genaue Festlegung der Messpunkte, d.h. der Untersucher legt genau fest, wann die Teilaufgabe A abgeschlossen ist und die neue Teilaufgabe B beginnt. Gemessen wird immer zwischen den Teilaufgaben, hier zwischen A und B. Bei diesen Festlegungen muss der Verwendungszweck der Zeitaufnahme berücksichtigt werden, da z.B. eine Zeitaufnahme zur Personalbemessung weniger Messpunkte enthält als eine, die zur Entlohnung verwendet werden soll.
5. Als letzter vorbereitender Arbeitsschritt werden die Bezugsmengen und die am Arbeitsplatz feststellbaren Einflussgrößen erfasst und festgelegt. Hierzu gehören z.B. die Wegelänge, die die Arbeitnehmer zurücklegen muss, die zu bearbeitende Menge sowie die Auftragsgröße.
6. Erst danach wird die Zeitaufnahme am Arbeitsplatz durchgeführt. Dabei werden die Ist-Zeiten mit der Stoppuhr oder dem elektronischen Messgerät gemessen und die Leistungsgrade durch den Untersucher beurteilt.
7. Die Zeitaufnahme wird anschließend in der Regel mit Hilfe eines EDV-Programmes ausgewertet.
8. Als Ergebnis der Auswertung können Vorgabezeiten für die untersuchten Tätigkeiten errechnet werden.
9. Des Weiteren können z.B. für die Personal- und Leistungsbemessung Planzeiten errechnet werden, auf deren Grundlage die Geschäftsleitung den Personalbedarf errechnet oder vom Untersucher errechnen lässt.

2.3.5.4 Praktische Hinweise für den Betriebsrat

... in der Vorbereitungsphase

1. Der Verwendungszweck für die Zeitaufnahme muss bekannt sein. Es ist vom Verwendungszweck abhängig, wie genau - im statistischen Sinne - die Zeitaufnahme sein muss.
Beachte: Zeitaufnahmen "nur so zur Information" gibt es nicht!
2. Wird ein elektronisches Feinmessgerät verwendet, muss vorher hierüber eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Es besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 87 Abs.1 Ziffer 6 BetrVG. In der Betriebsvereinbarung ist festzulegen, dass die Daten nicht nachträglich geändert werden können. Dies gilt auch, wenn die Zeitaufnahme mit Hilfe eines EDV-Programmes ausgewertet werden soll.

... in der Durchführungsphase

3. Die Zeitaufnahme muss unter alltäglichen normalen zeitlichen und organisatorischen Arbeitsbedingungen mit gut eingearbeitetem Arbeitnehmer durchgeführt werden, sonst entsprechen die Vorgabezeiten nicht den realen Arbeitsbedingungen. In der Regel sind sie zu gering.



4. Der Betriebsrat sollte die Zeitstudie begleiten und bei einigen Zeitaufnahmen den Untersucher begleiten, damit er die Aufnahmen kontrollieren kann.
5. Die Beschreibungen von Arbeitsaufgabe, Arbeitsverfahren, Arbeitsmethode und Arbeitsbedingungen sind oft sehr ungenau. Damit ist die Zeitaufnahme nicht mehr unter gleichen Bedingungen wiederholbar. Dies ist jedoch von zentraler Bedeutung, wenn z.B. die Arbeitnehmer die Vorgabezeiten reklamieren.
Ungenau Beschreibungen bieten dem Arbeitgeber darüber hinaus die Möglichkeit zu der Behauptung, dass eine neue Zeitaufnahme erfolgen müsse, da sich die Tätigkeit oder die Arbeitsaufgabe wesentlich verändert hat.
Dies muss der Betriebsrat verhindern. Veränderungen am Arbeitsplatz, die eine neue Zeitaufnahme rechtfertigen sollen, müssen nachweisbar sein.

... in der Auswertungsphase

6. Die Leistungsgrade müssen reklamiert werden, wenn sie offensichtlich fehlerhaft geschätzt wurden.
7. Die statistische Auswertung ist entsprechend des angegebenen Verwendungszweckes vom Betriebsrat genau zu prüfen.
Beachte: Zeitwerte, die für die Personalbemessung ermittelt wurden, eignen sich nicht als Vorgabezeiten für Leistungslohn.
8. Die ermittelten Vorgabezeiten müssen vom Betriebsrat geprüft werden. Es muss sichergestellt werden, dass
 - Rüstzeiten
 - sachliche und persönliche Verteilzeiten
 - Erholungszeiten
 - evtl. planmäßig auftretende Wartezeitenberücksichtigt werden.

2.3.6 Arbeitsblatt MTM

2.3.6.1 Definition

Das MTM-Verfahren (Methods-Time-Measurement = "Methoden-Zeitmessung") gehört zu den Systemen vorbestimmter Zeiten. Es basiert auf der Annahme, dass viele menschliche Tätigkeiten sich auf wenige Bewegungselemente reduzieren lassen: Hinlängen, Greifen, Bringen, Fügen, Loslassen (=MTM-Grundverfahren).



Das MTM-Verfahren unterscheidet sich von anderen Zeitmessmethoden dadurch, dass die Zeiten für Tätigkeiten nicht mit Hilfe einer Stoppuhr oder durch andere Methoden an den einzelnen Arbeitsplätzen gemessen werden, sondern die Zeitwerte sind "vorbestimmt", d.h. sie werden aus speziellen Zeittabellen entnommen. Früher wurde das MTM-Verfahren nur in der Produktion angewendet. Seit einigen Jahren wird es mehr und mehr in der Verwaltung wie z.B. in Versicherungen eingesetzt. Neben dem MTM-Grundverfahren, dass nach wie vor fast ausschließlich im industriellen Bereich angewendet wird, gibt es weitere spezielle MTM-Verfahren wie z.B. Büro-Sachbearbeiterdaten, Schreibmaschinen und Bildschirmdaten, die ausschließlich in der Verwaltung eingesetzt werden. Alle MTM-Zeiten sind Normzeiten, die den Anspruch erheben, für alle Arbeitnehmer zu gelten. Das Leistungsniveau (z.B. REFA-Normalleistung, Durchschnittsleistung etc.) der MTM-Zeiten ist unbekannt. Sie liegen auf einem wesentlich höheren Leistungsniveau als z.B. die Normalleistung nach REFA.

Bei MTM erfolgen grundsätzlich alle Zeitangaben in TMU. TMU bedeutet: Time Measurement Unit und heißt wörtlich übersetzt: "Zeitmess-Einheit"..
1 TMU entspricht dem hunderttausendsten Teil einer Stunde. In Sekunden oder Minuten bedeutet dies:

1 TMU	=	0,036	Sekunden
1 TMU	=	0,0006	Minuten
27,8 TMU	=	1	Sekunde
1666,7 TMU	=	1	Minute

Grundsätzlich wird unterschieden zwischen einer Planungsanalyse und einer Ausführanalyse.

Die Planungsanalyse \longrightarrow wird am "grünen Tisch" erstellt, bevor die Arbeitsplätze überhaupt existieren also für Planungszwecke und Arbeitsabläufe.

Die Ausführanalyse \longrightarrow wird am vorhandenen Arbeitsplatz vor Ort erstellt.

2.3.6.2 Verwendungszweck und Ziele:

Planen/Steuern von z.B.:

- Arbeitsablauf- und Arbeitsplatzgestaltung (einschließlich Alternativen)
- Personaleinsatz
- Personalbemessung
- bestehender und geplanter Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe in der Produktion und im Dienstleistungsbereich

Rationalisieren von z.B.:

- Arbeitsabläufen
- Bewegungsabläufen
- Arbeitsplätze



Kontrolle von z.B.:

- Arbeitsabläufen
- Bewegungsabläufen
- Personaleinsatz
- Personalauslastung

Entlohnen von z.B.:

- Vorgabezeitermittlung für Prämienlohn in der Produktion und im Dienstleistungsbereich

2.3.6.3 Vorgehensweise des MTM-Organisators bei der Analyse:

Beschrieben werden hier die nur grundsätzlich notwendigen Arbeitsschritte. Nicht berücksichtigt sind dabei Besonderheiten der verschiedenen MTM-Verfahren, die zusätzliche oder andere Arbeitsschritte erforderlich machen.

1. Vor Beginn der Untersuchung wird von der Unternehmensleitung der Verwendungszweck und das Ziel der Untersuchung festgelegt. Ziele der MTM-Analyse können z.B. die Planung neuer Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe sowie eine Personalbemessung sein.
2. Entsprechend der Zielsetzung und der zu untersuchenden Arbeitsplätze wird nun vom Organisator das MTM-Verfahren ausgewählt z.B. Büro-Sachbearbeiterkatalog, Allgemeine Bürodaten, Gerätedaten für das Bedienen und Handhaben von Datenerfassungsgeräten, Terminals, Schreibmaschinen, Vervielfältigungsgeräten usw. oder das MTM-Grundverfahren.
3. Mit Hilfe des MTM-Verfahrens erfolgt nun die Analyse und Überprüfung der Arbeitsmethode mit dem Ziel der Bewegungs- und Arbeitsvereinfachung.
4. Auf Grundlage der Analyseergebnisse wird die Arbeitsmethode festgelegt, d.h. es werden Regeln zur Ausführung der Arbeit durch den Menschen erarbeitet. Ergebnis ist z.B. die Planung eines Standardarbeitsablaufes.
5. Anschließend erfolgt die Analyse des notwendigen Bewegungsablaufes. Beispiel: "Akten ziehen" - durch den MTM-Organisator. Die Analyse erfolgt nach einem umfangreichen Regelwerk, das hier jedoch nicht näher dargestellt werden soll. Die einzelnen Bewegungselemente sowie die Einflussgrößen werden bestimmt.
6. Als nächstes erfolgt die Zuordnung der Zeitwerte zu den
 - Bewegungsgrundelementen oder
 - Grundvorgängen (zusammengefasste Bewegungsgrundelemente z.B. "Akten ziehen")Bei der Benutzung von MTM-Software (ANA / ZEBA - DATA) werden die Zeiten nach der Eingabe des Bewegungsablaufs in den Rechner "automatisch" zugeordnet.
7. Auswertung und oder Zusammenfassung der Untersuchungen zu Vorgabezeiten, durchschnittliche Bearbeitungszeiten und / oder zur Personalbemessung.

2.3.6.4 Praktische Hinweise für den Betriebsrat

1. Der Verwendungszweck für den Einsatz von MTM-Verfahren muss genau benannt sein.

Beachte: MTM-Verfahren werden nur zielgerichtet eingesetzt.



2. Da MTM-Verfahren häufig in Zusammenhang mit EDV-Programmen wie z.B. ANA/ZEBA-DATA eingesetzt werden, muss hierüber eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Es besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 87 Abs.1 Ziffer 6 BetrVG.
3. In manchen Unternehmen wird versucht, MTM ausschließlich als eine Methode zur Arbeitsgestaltung und zur Planung von Arbeitsabläufen darzustellen, die angeblich nichts mit der Ermittlung von Vorgabezeiten zu tun habe.
Im Entlohnungsgrundsatz "Zeitlohn" wird häufig versucht, den Arbeitnehmern MTM-Zeiten - inoffiziell - als Soll-Vorgaben (Leistungsnorm) zuzuweisen.

Beachte: MTM ist ein Verfahren, mit dem gleichzeitig und untrennbar Arbeitsgestaltung und Ermittlung von Soll-Zeiten durchgeführt werden. Eine Anwendung von MTM ohne Zeitermittlung ist nicht möglich.

4. Das Leistungsniveau, das den MTM-Zeiten zugrunde liegt, ist wesentlich höher als die übliche Leistung im Zeitlohn oder die REFA-Normalleistung bei Akkord- oder Prämienlohn. Bei der Einführung und Anwendung von MTM-Verfahren sollte der Betriebsrat darauf achten, dass es zu keiner unzumutbaren Leistungssteigerung kommt.
Auch bei MTM-Analysen bestehen Ermessensspielräume: Arbeitsabläufe können "großzügiger" oder "strenger" analysiert werden. Aus dem jeweiligen Vorgehen resultieren entsprechende Zeitunterschiede. Das Verfahren ist nicht objektiv, nur weil Zeitwerte vorbestimmt sind. Auch hier bestehen Verhandlungsmöglichkeiten.

Beachte: Aus gewerkschaftlicher Sicht sind MTM-Zeiten Leistungsobergrenzen, d.h. also Zeiten für die Prämienendleistung.

5. Reine MTM-Zeiten können nicht als Vorgabezeiten verwendet werden, da sie keine sachlichen und persönlichen Verteilzeiten, keine Erholungszeiten und keine Störungs- oder Wartezeiten enthalten. MTM-Zeiten enthalten nur die Zeiten, die die Arbeitnehmer für die Verrichtung der Tätigkeiten brauchen sollen. Bei der Ermittlung von Vorgabezeiten müssen alle anderen notwendigen Zeiten dazugerechnet werden.
6. Alle MTM-Zeiten, die im Betrieb verwendet werden, enthalten auch andere Zeitbestandteile, die nicht mit MTM analysierbar sind (z.B. MTM kann nicht eingesetzt werden bei geistig-kreativer Arbeit). Sie werden mit anderen Methoden der Datenermittlung erfasst, wie z.B.
 - Selbstaufschreibung
 - Vergleichen und Schätzen
 - Multimomentaufnahme

(siehe dazu die entsprechenden Arbeitsblätter)

7. Werden MTM-Analysen ausschließlich zur Personalbemessung durchgeführt, so wird der Betriebsrat in der Regel hierüber nicht informiert. Da die Untersuchungen nicht direkt an den Arbeitsplätzen durchgeführt werden, ist es für den Betriebsrat oft sehr schwer herauszubekommen, ob ein MTM-Verfahren zur Personalbemessung verwendet wird oder nicht. Es hat sich daher als sinnvoll erwiesen genau nachzufragen, welche Verfahren zur Personalbemessung verwendet werden. Dies ist besonders dann von Bedeutung, wenn den Arbeitnehmern durchschnittliche Bearbeitungszeiten vorgegeben werden.

Beachte: Der Betriebsrat hat darauf zu achten, dass nur vereinbarte Methoden zur Datenermittlung verwendet werden, wenn die Ergebnisse Bestandteil der Vorgabezeit sein sollen. Es besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 87 Abs.1 Ziffer 10 BetrVG.

Fehler! Textmarke nicht definiert.2.3.6.5 Folgestruktur

Für Arbeitsabläufe, die häufig wiederkehrende Tätigkeiten enthalten, wird oft eine graphische Darstellung der Arbeitsabläufe vorgenommen. Dies geschieht in Form einer Folgestruktur. Sie wird vom Organisator erstellt und sagt aus, wie eine Aufgabe / Tätigkeit ausgeführt wird oder ausgeführt werden soll. Zur Erstellung der Folgestruktur wird die Arbeitsaufgabe vom Organisator in kleinste Teilarbeiten wie z.B. Fotokopien erstellen, Fotokopien ablegen, Kundennummer prüfen, zerlegt. Diese werden dann geordnet in eine Reihe gebracht aus der hervorgeht, was wann gemacht werden soll.



Mit der Folgestruktur wird also festgelegt:

- in welcher Reihenfolge die einzelnen Teilarbeiten abgearbeitet werden müssen,
- welche Entscheidungen bei der Erledigung der Arbeitsaufgabe getroffen werden müssen,
- wie nach Ja-Entscheidungen zu verfahren ist,
- wie nach Nein-Entscheidungen zu verfahren ist.

Anschließend werden die in der Folgestruktur festgelegten Teilaufgaben mit Hilfe der MTM-Bürodaten (z.B. Allgemeine Bürodaten, Gerätedaten, Büro-Sachbearbeiterdaten) analysiert. Ergebnis der Analyse ist, dass jeder Teilaufgabe eine Soll-Zeit zugeordnet wird. Die Soll-Zeit sagt aus, wie viel Zeit die Arbeitnehmer für die Durchführung der Teilaufgabe benötigen dürfen / oder sollten. In einem nächsten Schritt werden die Soll-Zeiten aller Teilaufgaben zusammengezählt und zu einer Bearbeitungszeit für die Arbeitsaufgabe zusammengefasst.

Von zentraler Bedeutung ist, dass gleichzeitig eine genaue Erfassung der Arbeitsmengen erfolgt. Die Arbeitsmengen werden entweder den betrieblichen Statistiken entnommen oder durch Interviews, Selbstaufschreibungen und Schätzungen ermittelt (vergleiche Arbeitsblatt: Arbeitsmengenermittlung). Abschließend ermittelt der Organisator aus den Arbeitsmengen und den Bearbeitungszeiten den Personalbedarf für alle häufig durchzuführenden Tätigkeiten.

Für die weniger häufig anfallenden Tätigkeiten erfolgt die Datenermittlung mit anderen Verfahren wie z.B. Selbstaufschreibungen, Interviews sowie Vergleichen und Schätzen. Dies ist erforderlich, damit der Organisator den Gesamten Personalbedarf ermitteln kann.

Die Erstellung der Folgestruktur mit den dazugehörigen Bearbeitungszeiten kann sowohl manuell als EDV-gestützt erfolgen. Für die manuelle Bearbeitung bietet z.B. die Deutsche MTM-Vereinigung e.V. den Betrieben, die MTM anwenden, verschiedene Vordrucke und Kalkulationsblätter an. Zur EDV-gestützten Bearbeitung bietet z.B. die Deutsche MTM-Vereinigung das Datenbanksystem ANA / ZEBA - DATA mit dem Modul Folgestruktur an. Hierzu kann die Leistungsbemessung und Personalbedarfsplanung im Betrieb durchgeführt werden (siehe dazu Arbeitsblatt: Auswertungsmöglichkeiten der Leistungsbemessung mit Hilfe von EDV-Programmen, arbeitswissenschaftlicher Software).

Nach Durchführung der oben beschriebenen Untersuchung liegen der Unternehmensleitung folgende Ergebnisse vor:

- eine genaue Darstellung aller häufig auftretenden Arbeitsabläufe in Form von Folgestrukturen
- die wöchentlichen, monatlichen und / oder jährlich ermittelten Arbeitsmengen,
- der notwendige Zeitaufwand für die Erledigung aller untersuchten Arbeiten.

Diese Ergebnisse können noch weiter ausgewertet und bearbeitet werden. Eine zusätzliche Auswertung der Folgestrukturen gibt z.B. Auskunft darüber, welche Tätigkeiten weiter rationalisiert oder vereinfacht werden können. Entstehen können hierdurch z.B. Standardarbeitsabläufe, für die die Arbeitsausführung genau vorgeschrieben und festgelegt ist.

Da die Untersuchungen in der Regel EDV-gestützt erfolgt ist für den Betriebsrat folgendes von Bedeutung:

Das Programm Folgestruktur arbeitet ebenso wie das Datenbanksystem, in das es integriert ist. Die Folgestrukturen können also:



- erstellt
- gespeichert
- ausgedruckt
- verwaltet und
- jederzeit geändert werden.

Des Weiteren gibt es eine Schnittstelle zur betrieblichen Kostenrechnung. Auf diese Weise können nicht nur die Personalkosten errechnet werden, sondern auch die Personalkosten für jede einzelne Arbeitsaufgabe. Auf Grundlage einer solchen Kostenrechnung werden im Unternehmen weitere technische und / oder organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen geplant, um die Kosten pro Arbeitsaufgabe weiter zu senken.

2.3.8.1 Definition

Arbeitsmengenermittlung wird als Grundlage zur Personalbemessung verwendet. Aus der Arbeitsmenge wird in Verbindung mit der Bearbeitungszeit der Personalbedarf errechnet. Die Arbeitsmengen werden periodenbezogen (z.B. Kunden pro Stunde, Briefe bzw. Anfragen beantworten pro Stunde, Akten bearbeiten pro Tag) oder terminbezogen (z.B. Stück bis 31.12.199x) ermittelt. In der Regel ist die Arbeitsmengenermittlung lediglich eine weitere Auswertung bereits vorhandener Daten zur Berechnung des Personalbedarfs. Hierüber wird der Betriebsrat häufig nicht informiert.



2.3.8.2 Verwendungszweck und Ziele

Die Berechnung von Arbeitsmengen kann in allen Arbeitsbereichen vorgenommen werden.

Planung/Steuerung von z.B.:

- Personalbedarf
- Arbeitsmittelbedarf
wie z.B. Kopierer, Schreibmaschinen etc.
- Personalauslastung

2.3.8.3 Vorgehensweise

Arbeitsmengen können stichprobenartig oder durch ständiges registrieren erfasst werden. Sie werden immer für einen bestimmten Zeitraum also in Minuten, Stunden, Tagen, Monaten oder pro Jahr ermittelt. Die Erhebungs- und Berechnungsmethoden sind vielfältig. Hierzu einige Beispiele:

- Selbstaufschreibung (z.B. Kundenanrufe, Vorgänge zählen, Tätigkeitsnachweise im Außendienst)
- Fremdaufschreibung durch Beobachten oder Zählen von Vorgängen durch den Organisator (z.B. Zählen von Anschlägen, Vorgängen, Bestände, Posten oder Vordrucke, Posteingänge)
- Statistische Analysen von Akten bzw. sonstigen Unterlagen, Auswertung manuell geführter Statistiken (z.B. Anzahl und Art von Schriftstücken in einer Schadensakte, Besucherstatistiken)
- Auswertung mit Hilfe der EDV durch aufbereitete Statistiken oder als "Nebenprodukt" von EDV-bezogener Arbeit (z.B. bei Datenkassen: Anzahl der Kassenposten; bei Bildschirmarbeit: Auswertung der Datenbanken und Statistiken; Anzahl von Dateiveränderungen oder Dateieingabe). Zusätzlich bieten auch Telefonanlagen (ADF-Funktionen) durch integrierte Programme die Möglichkeit von Arbeitszeiten und Mengen in Telefonservicebereichen zu erfassen
- Auswertung mit Hilfe von Erfassungsgeräten (z.B. Zählgeräte an Ladeneingängen, die Kundenfrequenzen nach Uhrzeit und Tag festhalten, Fahrtenschreiber)
- Indirekte Methoden durch ableiten oder errechnen aus Hilfsgrößen (z.B. wiegen von Arbeitsgegenständen oder errechnen von Kundenzahlen, messen von Karteikarten)
- Auswertung der im Leistungslohn abgerechneten Arbeitsmengen. Aus den gezahlten Mengenprämien kann die Arbeitsmenge bezogen auf einen bestimmten Zeitraum schnell und problemlos errechnet werden.

2.3.8.4 Praktische Hinweise für den Betriebsrat:

1. Über die Anwendung dieser Methode wird der Betriebsrat in der Regel nicht informiert. Der zukünftige Personalbedarf wird im Rahmen der unternehmerischen Planungen errechnet und festgelegt. Der Betriebsrat kann und muss hier jedoch korrigierend tätig werden.
2. Werden im Betrieb eine oder mehrere Methoden der Leistungsbemessung angewendet, muss der Betriebsrat prüfen, ob mit den vorliegenden Daten eine Arbeitsmengenermittlung gemacht werden kann. In der Regel kann der Betriebsrat davon ausgehen, dass dies möglich ist. Der Betriebsrat sollte dann die entsprechenden Auswertungen z.B. EDV-Statistiken beim Arbeitgeber anfordern. Dabei ist es sinnvoll, dass er sich auf die von der Unternehmensleitung verwendete Erhebungsmethode bezieht.



Hierzu ein Beispiel:

Mit Hilfe von Selbstaufschreibungen wurden in der Zeit von x bis y unter anderem die tatsächlichen Arbeitsmengen erfasst. Welche Zahlen haben sich daraus ergeben und wie fließen diese in die zukünftige Personalbemessung und Personalbedarfsplanung ein?

3. Anhand der Unterlagen sollte der Betriebsrat prüfen, welche Daten und weiteren Überlegungen in die Personalbemessung eingeflossen sind z.B.:
 - wird von den festgestellten, tatsächlichen Arbeitsmengen ausgegangen oder ist eine Steigerung der Arbeitsmengen einkalkuliert?
 - ist die Personalbemessung realistisch oder ist schon jetzt erkennbar, dass eine Steigerung der Arbeitsmenge nur unter Einbeziehung von Überstunden bewältigt werden kann.

Des Weiteren sollte der Betriebsrat bei der Prüfung der Unterlagen die praktischen Hinweise beachten, die für die im Betrieb angewendete Methode von Bedeutung sind. Sie sind aus den Arbeitsblättern 1 - 6 zu entnehmen.

4. Der Betriebsrat sollte nach Möglichkeit prüfen, ob der Zeitraum in dem die Arbeitsmengenermittlung vorgenommen wurde auch repräsentativ ist, da häufig ein zu kurzer oder falscher Erhebungszeitraum gewählt wurde.
5. Das Zählen von Mengen sagt unter Umständen nichts über die tatsächlichen Arbeitsmengen aus, die die Arbeitnehmer zu bewältigen haben. Hierzu ein Beispiel: Beratungen von Kunden, die zu keinen Verkaufsabschluss führen, werden nicht erfasst, wenn nur die Abschlüsse (Verträge, Verkäufe) gezählt werden. Der Betriebsrat sollte deshalb darauf achten, dass bei der Arbeitsmengenermittlung nicht nur die Sichtbaren Arbeitsergebnisse die Grundlage für die Personalbemessung bilden.

2.3.9 Arbeitsblatt Verteilzeiten

2.3.9.1 Definition:

In der REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums werden zwei verschiedene Arten von Verteilzeiten unterschieden. Es gibt sachliche, d.h. auf den Arbeitsablauf bezogene Verteilzeiten und persönliche, d.h. auf den Menschen bezogene Verteilzeiten.

Grundsätzlich handelt es sich um unregelmäßig auftretende Zeiten, die zusätzlich zu den Tätigkeits- und Bearbeitungszeiten errechnet oder ermittelt werden müssen, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Aufgaben von Arbeitnehmern störungsfrei und ohne ungeplante Unterbrechungen ausgeführt werden können. Deshalb werden für sachliche und persönliche Verteilzeiten prozentuale Zuschläge ermittelt, die auf die Bearbeitungszeiten heraufgerechnet werden.



1. Persönliche Verteilzeit oder auch persönliche Zeit, umfasst den Zeitbedarf für persönliche Bedürfnisse des Menschen während der Arbeit, z.B. Gang zur Toilette, Aufsuchen der Kantine, Gespräche mit Kollegen, kurze Verschnaufpausen, Getränk holen/trinken. Eine Datenermittlung dieser Verteilzeit wird von Seiten der Gewerkschaften aufgrund des Persönlichkeitsschutzes abgelehnt. Der Verteilzuschlag beträgt mindestens 5 % bzw. 3 min/h.

2. Sachliche Verteilzeit erfasst den erforderlichen Zeitbedarf für alle Aufgaben, die zusätzlich zur planmäßigen Ausführung der Arbeitsaufgaben anfallen und durch den Arbeitsablauf, Beschäftigte bzw. Maschinen verursacht werden.

Zum Beispiel:

- Unterbrechungen durch Personen, durch telefonische Anfragen von Kunden, anderen Beschäftigten sowie Vorgesetzten
- Unterbrechungen des Arbeitsablaufes durch technische Probleme wie Bildschirmausfall, lange Antwortzeiten, langsamen Maskenaufbau, Wartezeiten beim Bereitstellen der EDV-Information, unangekündigte Zugriffssperrungen, fehlende bzw. unzureichende Information bei Systemänderungen
- kurze Dienstgespräche mit Vorgesetzten, Wartezeiten bei Unterschriften, unklare Sachverhalte klären
- den Arbeitsplatz vorbereiten bzw. aufräumen.

2.3.9.2 Vorgehensweise

Es gibt für diese Verteilzeiten keine allgemein anerkannten Standards, sondern der Umfang ist von Arbeitsprozess zu Arbeitsprozess unterschiedlich.

Sachliche Verteilzeiten werden deshalb entweder

- durch Verteilzeitstudien z.B. als Multimomentaufnahme oder in Form einer Zeitstudie ermittelt, ansonsten
- müssen sie "großzügig" mit dem Betriebsrat vereinbart werden.

2.3.9.3 Praktische Hinweise für den Betriebsrat

Bei der Verwendung der sachlichen Verteilzeit zur Leistungsentlohnung sollte der Betriebsrat auf die

Durchführung von Verteilzeitstudien bestehen. Dabei handelt es sich um die Methode Messen von Ist-Zeiten. Deshalb sind auch die gleichen Maßstäbe an die Reproduzierbarkeit solcher Aufnahmen zu legen wie beim Messen von Ist-Zeiten für die Soll-Zeit. Um die Reproduzierbarkeit zu gewährleisten, müssen in den Beschreibungen alle Bedingungen aus dem Bereich, in dem die Verteilzeit ermittelt wird, aufgeschrieben werden. Dazu gehören u.a.:

- die Beschreibung der Betriebsmittel
- Anzahl der Beschäftigten mit ihren Arbeitsaufgaben
- Arbeitsbedingungen
- Auslastung der Anlagen
- Fragen der Arbeitsorganisation
- Arbeitszeiten, Pausenzeiten
- durchschnittlicher Verdienstgrad.



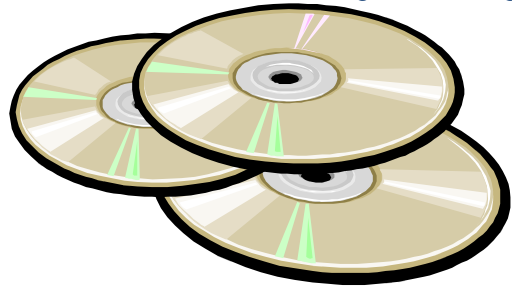
Zusätzlich können in einer Betriebsvereinbarung folgende Punkte geregelt werden:

- Dauer der Verteilzeitaufnahme (mindestens 2 Wochen)
- Gliederung der zu erfassenden Ablaufarten bzw. die Zuordnung von Tätigkeiten (bzw. Nicht-Tätigkeiten) zu den Ablaufarten
- Formel für die Berechnung von Verteilzeit
- Statistische Genauigkeit der Verteilzeiten
- Information der Beschäftigten über die Zuordnung der Ablaufarten zu den Verteilzeiten.

2.3.10 Arbeitsblatt: Auswertungsmöglichkeiten der Leistungsbemessung mit Hilfe von EDV-Programmen (arbeitswissenschaftliche Software)

Es werden viele EDV-Programme angeboten, mit deren Hilfe alle Daten aus der Leistungsbemessung sowohl für den Produktionsbereich als auch für den Dienstleistungsbereich ausgewertet werden können. In der Regel handelt es sich um Datenbanksysteme, die entweder auf einem PC, einem Großrechner (Host) oder auf beidem installiert werden können.

Grundlage der Datenbank sind entweder die Daten aus Zeitstudien oder aus MTM-Datenkatalogen.



2.3.10.1 Daten aus Zeitstudien

Die im Betrieb erhobenen Daten, d.h. reproduzierbare Arbeitsbeschreibungen sowie die gemessenen Ist-Zeiten werden mit Hilfe von arbeitswissenschaftlicher Software gespeichert, ausgewertet und verwaltet. Die gemessenen Ist-Zeiten werden in Vorgabezeiten und/oder Planzeiten umgerechnet. Vorgabezeiten werden nur bei Leistungsentlohnung z.B. Prämienlohn ermittelt. Die Planzeiten werden z.B. zur Leistungsbemessung, Personalplanung und Kostenrechnung errechnet. Für Tätigkeiten, die nur selten anfallen oder schwer beobachtbar sind, werden keine Zeitmessungen durchgeführt. Diese Zeiten werden mit anderen Verfahren ermittelt, wie z.B. durch Selbstaufschreibungen oder Vergleichen und Schätzen. Diese Daten können ebenfalls mit einer reproduzierbaren Arbeitsbeschreibung in das Programm eingegeben werden. In der Datenbank werden sie gespeichert, ausgewertet und verwaltet wie gemessene Zeiten. Auch Daten aus Multimomentaufnahmen können ausgewertet und in den Planzeitenkatalog integriert werden.

Ergebnis ist ein umfassender Planzeitenkatalog, der Zeitwerte für alle anfallenden Tätigkeiten enthält, die im Betrieb untersucht wurden.

Auch für diese, auf Zeitstudien basierenden Programme werden häufig zusätzlich alle MTM-Analysiersysteme (d.h. MTM-Verfahren) als arbeitswissenschaftliche Software angeboten. Zu beachten ist, daß damit in der Regel die reproduzierbaren Arbeitsbeschreibungen sowie alle Bearbeitungszeiten

- erstellt
- gespeichert
- verwaltet und
- jederzeit geändert

werden können.

Auch eine Verknüpfung mit anderen Programmen wie z.B. Kostenrechnung, Management-Informationssystemen usw. ist möglich. Es können auf diese Weise umfassende arbeitsplatz- und personenbezogene Daten gesammelt, gespeichert und ausgewertet werden.

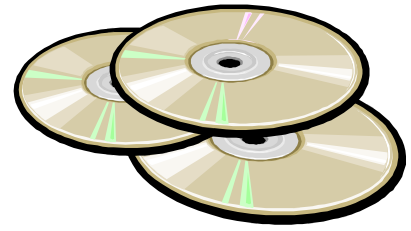
2.3.10.2 Daten aus MTM-Datenkatalogen

Die "Deutsche MTM-Vereinigung e.V." bietet ebenfalls ein Datenbanksystem zur Leistungsbemessung und Personalplanung an. Es heißt ANA / ZEBA - DATA und ist ein Software-Paket zur computergestützten Erstellung und Verwaltung von MTM-Analysen. Beim Einsatz dieses Programmes werden die MTM-Analysen mit den reproduzierbaren Tätigkeitsbeschreibungen direkt am PC oder am Großrechner erstellt.

Im System sind die wichtigsten MTM-Datenkataloge gespeichert, z.B.:

- allgemeine Bürodaten für immer wiederkehrende Tätigkeiten sowie als Basis für Verdichtung zu Büro-Sachbearbeiterdaten
- Gerätedaten für
- Datenerfassungsgeräte, Terminals
- Schreibmaschine

- Vervielfältigung
- Büro-Sachbearbeiterdaten.



Bei der Erstellung der MTM-Analyse wählt der Organisator nur noch die Codes / Kennziffern der einzelnen Bewegungselemente aus. Das System ruft dann die Beschreibungen / Standardtexte und Zeiten aus den Dateien ab. Die gesamten Zeiten (Vorgabezeiten oder Planzeiten) werden hier automatisch berechnet.

ANA / ZEBA - DATA ist ein universelles Datenbanksystem für Planzeiten. Hiermit können nicht nur MTM-Daten, sondern auch alle anderen Daten aus der Zeitwirtschaft verwaltet werden. Daten, die durch Zeitmessungen, Schätzen oder bei Selbstaufschreibungen erhoben werden, können also ebenfalls in diesem System verwaltet werden. Dabei werden sie genauso behandelt, wie MTM-Daten.

Mit Hilfe des Systems können sehr schnell Sollzeiten ermittelt werden. Es ist gewährleistet, dass große Mengen von Zeitbausteinen sicher und rationell gehandhabt werden und stets aktuell sind.

Es können mit ANA / ZEBA -DATA Analysen für alle von der Deutschen MTM - Vereinigung verbreiteten Analysiersystemen (d.h. MTM-Verfahren)

- erstellt
- gespeichert
- verwaltet
- ausgedruckt und
- jederzeit geändert

werden.

2.3.10.3 Praktische Hinweise für den Betriebsrat

Von besonderer Bedeutung für die Beschäftigten und den Betriebsrat sind die Missbrauchsmöglichkeiten der arbeitswissenschaftlichen Software. Alle Zeitbausteine können am Bildschirm geändert oder manipuliert werden, ohne dass dieses kontrollierbar ist. Deshalb muss eine Betriebsvereinbarung gemäß § 87 Abs.1 Ziffer 6 BetrVG abgeschlossen werden. Es muss verhindert werden, dass die Daten jederzeit geändert werden können. Hierzu ist es sinnvoll einen Sachverständigen nach § 80 Absatz 3 BetrVG hinzuzuziehen, der gemeinsam mit dem Betriebsrat das System analysiert und eine Betriebsvereinbarung erarbeitet.

3. Methoden der Personalbedarfsrechnung

"Die Methoden zur Leistungsbemessung liefern dem Arbeitgeber sicher viele Daten über die von den Arbeitnehmer zu erbringende Leistung, aber wie kann er denn daraus den Personalbedarf errechnen?" sagt Steffi K. "Da kommen doch so viele Einflussfaktoren zusammen, die vorher gar nicht abschätzbar sind, wie z.B. Schwangerschaften, Krankheiten und Kuren. Die Kollegen gehen doch nicht zum Arbeitgeber und sagen, ich will im nächsten Jahr schwanger werden oder zur Kur fahren, bitte berücksichtigen Sie das bei der Personalbedarfsplanung."

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, den Personalbedarf zu berechnen. Ausgangspunkt aller Bedarfsrechnungen sind die Daten aus der Leistungsbemessung. Alle oben beschriebenen Verfahren liefern Angaben über die täglich, wöchentlich oder monatlich zu erbringende Arbeitsmenge. Aus den vorliegenden Daten wird unter Verwendung verschiedener, häufig sehr komplizierter Rechenmethoden der Personalbedarf ermittelt.

Aus den Selbstaufschreibungen wurden folgende durchschnittliche Bearbeitungszeiten ermittelt:			
	Min. pro Vorgang	Anzahl Vorgabe in pro Tag	Min. gesamt
1. Vorgang auf Vollständigkeit prüfen	50	1,8	90
2. Vorgang bearbeiten	50	10,2	510
3. Telefonieren	40	3,2	128
4. Eingangspost vorsortieren	20	2,5	50
5. Korrespondenz mit Computer-Textverarbeitung	65	7,2	468
6. Kundengespräche	20	15,0	300
7. Kopieren	70	1,2	<u>84</u>
Zwischensumme			1630
8. unregelmäßig auftretende Tätigkeiten			<u>230</u>
Gesamtsumme			<u>1860</u>
Anzahl der Arbeitnehmer ohne Zuschläge bei täglich 462 Arbeitsminuten / 7:42 Stunden = 4 Arbeitnehmer			
<u>Zuschläge:</u>			
1. Rüstzeit	5%		
2. sachliche Verteilzeit	15%		
3. persönliche Verteilzeit	<u>5%</u>		
Zuschläge gesamt	25%		
Umgerechnete Anzahl der Arbeitnehmer mit Zuschlag: 5 Beschäftigte			

Diese Auswertung der Leistungsbemessung bedeutet, dass 5 Arbeitnehmer gebraucht werden, um die anfallende, tägliche Arbeit zu bewältigen. Die vorliegende Berechnung enthält noch keine Abwesenheitszeiten wie z.B. Urlaub, Krankheit etc. Erst in einem weiteren Rechenschritt werden die Abwesenheitstage pro Arbeitnehmer und der daraus resultierende personelle Reservebedarf errechnet.

Im RKW-Handbuch Personalplanung heißt es dazu:

"Man kann bei der Personalbedarfsplanung mehr oder weniger komplizierte mathematische Methoden anwenden. Es darf aber keinesfalls der Schluss gezogen werden: je komplizierter das Verfahren, umso sicherer ist die Prognose. Stimmen die Ausgangsvoraussetzungen nicht, so wird dies auch nicht durch einen großen Rechenaufwand ausgeglichen.

Man sollte bei jeder Bedarfsermittlung beachten: Die rechnerischen Ergebnisse der Bedarfsplanung sind lediglich eine sachliche Entscheidungshilfe für die unternehmenspolitischen Entscheidungen, d.h. mit noch so differenzierten Methoden errechnete Ergebnisse können unternehmenspolitische Entscheidungen nicht ersetzen." (Seite 96)

Für uns als Betriebsräte bedeutet das, es gibt keine objektive, wissenschaftlich abgesicherte Leistungsbemessung und damit auch keine objektive Personalbedarfsrechnung. Welche Daten mit welcher Gewichtung in die Personalbedarfsrechnung einfließen, ist eine unternehmerische Entscheidung und die kann falsch sein. Von daher gibt es hier Verhandlungsspielräume für den Betriebsrat.

Im RKW-Handbuch Personalplanung wird betriebsübergreifend empfohlen, folgende Daten bei der Personalbedarfsrechnung mindestens zu berücksichtigen:

1. Ermittlung der jährlichen Arbeitstage pro Arbeitnehmer:

	365	Jahrestage
-	52	Sonntage
-	52	Samstage
-	<u>9</u>	<u>Feiertage</u>
ergibt	252	potentielle Arbeitstage
	(= 100 %; 1 Tag = 0,4 %)	

Bei den Feiertagen ist noch zu berücksichtigen, dass ihre Anzahl in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich ist.

2. Ermittlung des Reservebedarfes anhand eines Beispiels:

Tage		Prozent
30	Tarifurlaub	11,9
2	Unbezahlter Urlaub	0,4-0,8
1	Sonstiger Urlaub (z.B. Schwerbehinderte)	0,4
2	Mutterschutz, Erziehungsurlaub	0,8
1	Bundeswehr	0,4
2	Fortbildung/Bildungsurlaub	0,8
5	Nicht besetzte Arbeitsplätze	2,0
15	Arbeitsunfähigkeit	6,0
<u>1</u>	<u>Freistellung für Betriebsräte u. Vertrauensleute</u>	<u>0,4</u>
59	Tage durchschnittliche Abwesenheit, der Reservebedarf beträgt	<u>23,1</u>

Dies ergibt im Durchschnitt 193 Arbeitstage pro Arbeitnehmer.

Der allgemeine, überbetriebliche Reservebedarf beträgt also 23,1 %. In einem zweiten Schritt sollte der ermittelte Reservebedarf an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden, da die Abwesenheitszeiten oft höher sind.

Eine Bestimmung der betriebsspezifischen Abwesenheitszeiten ist von besonderer Bedeutung, da durch die Einführung von ausgefeilten Personalbemessungssystemen die betriebliche Personaldecke knapper kalkuliert wird, als es in der Vergangenheit der Fall war. Zusätzliche, unkalkulierte Abwesenheitszeiten führen unter diesen Umständen sehr schnell zu personellen Engpässen und damit zu unzumutbaren Belastungen der Arbeitnehmer. Die entstehenden Engpässe können oft nur durch Überstunden überwunden werden. Um dies zu vermeiden, müssen alle Abwesenheitszeiten bei der Personalbedarfsrechnung berücksichtigt werden.

Beachte: Der Reservebedarf sollte mindestens der betriebsspezifischen Fehlzeitenquote entsprechen. Außerdem ist die Überstundenquote zu prüfen. Werden viele Überstunden gemacht, so ist der Reservebedarf entsprechend zu erhöhen.

Zur Beurteilung der Personalbedarfsplanung ist es für den Betriebsrat von zentraler Bedeutung, folgende Informationen beim Arbeitgeber anzufordern:

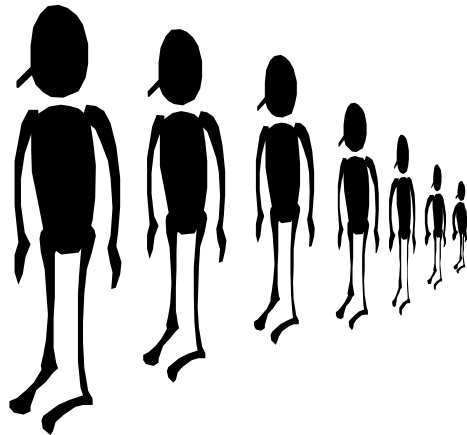
1. Auf welchen Daten beruht die Personalbedarfsrechnung, z.B. Ergebnisse aus Selbstaufschreibungen, Schätzungen durch Vorgesetzte oder Zeitaufnahmen?
2. Welche Leistungskennzahlen werden gebildet, z.B. 10 Aufträge pro Arbeitnehmer täglich? Diese Information ist zur Verhinderung von schleichender Arbeitsintensivierung erforderlich.
3. Welche betriebsspezifischen Kennziffern werden ermittelt und wie werden sie bei der Personalbedarfsrechnung verwendet? Folgende Kennziffern können eine Rol-

le spielen:

- Fehlzeitenquote
- Überstundenquote
- Weiterbildungsquote

4. Welche Ausfallzeiten werden bei der Personalbedarfsrechnung berücksichtigt und wie wird der Reservebedarf errechnet?

"Wie soll denn der Betriebsrat die Personalbedarfsrechnung prüfen?" fragt Steffi K. "Wir können doch im Einzelnen gar nicht nachrechnen, wie die Geschäftsleitung den quantitativen und qualitativen Personalbestand ermittelt hat. Außerdem fließen da auch eine Reihe von unternehmerischen Entscheidungen mit ein, die wir gar nicht nachvollziehen können."



Deshalb kann es für den Betriebsrat nicht darum gehen, die Berechnungen der Geschäftsleitung "nachzurechnen". Er sollte vielmehr anhand der Unterlagen eigene Kriterien zur Leistungs- und Personalbemessung erarbeiten, anhand derer er die vorliegenden Zahlen prüft. Dies kann in Zusammenarbeit mit den in den verschiedenen Abteilungen beschäftigten Arbeitnehmer erfolgen.

3.1. Grundsätze zur Personalbemessung

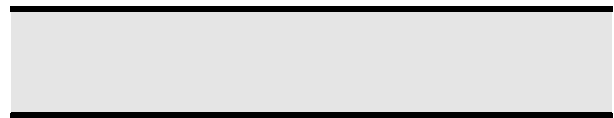
1. Die in den Abteilungen, Arbeitsgruppen und Funktionsbereichen erforderliche Soll-Personalbesetzung ist zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung zu vereinbaren.
2. Die Soll-Personalbesetzung ist so festzulegen, dass die zu erbringende Leistung sozial und biologisch zumutbar ist.
3. Soll die Ermittlung der Soll-Personalbesetzung und der Kenndaten für die Soll-Leistung auf der Grundlage vorhandener oder zu ermittelnder Daten vorgenommen werden, so sind die Art der verwendeten Daten sowie die Ziele und Methoden von Untersuchungen mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Gleiches gilt für die Erfassung und Verwendung von Daten aus EDV-Systemen.
4. Abwesenheitszeiten aufgrund von Urlaub, Bildungsurlaub (Tarif, unbezahlt, Schwerbehinderte), Krankheitstage, Kuren, zukünftiger Schulungsbedarf, Besprechungen, Freistellungen aller Art (z.B. aus dem Tarifvertrag), Betriebsversammlung, Freistellung für Betriebsratstätigkeit, Mutterschutz / Erziehungsurlaub, nicht besetzte Arbeitsplätze, betriebliche freiwillige Sozialleistungen (Jubiläen, Betriebsfeiern) sind in der Personalbemessung ausreichend zu berücksichtigen. Der Personalreservebedarf beträgt ca. 25 % (auf 4 Beschäftigte eine zusätzliche Person).

Die Einrichtung einer Personalreserve für Urlaubs-, Krankheits- und sonstigen Ausfallzeiten ist erforderlich.

5. Bei der Personalbemessung sind mindesten 5 % (3 Min. pro Std.) für persönliche Bedürfnisse (Toilette, rauchen, Kaffee trinken, persönliche Gespräche) zu berücksichtigen.
6. Es ist genügend Zeit einzuplanen, in der Beschäftigte ihre Arbeit vorbereiten und sich mit ihrem Wissen auf dem Laufenden halten (Rundschreiben, Arbeitsrichtlinien, Fachzeitschrift lesen, Arbeit planen, Arbeit vorbereiten, Arbeit abwickeln, regelmäßige Besprechungen). Zeiten für die Ausbildung der Auszubildenden, Einarbeitung neuer Beschäftigter und Vertretungsarbeiten sind zu berücksichtigen. Die betrieblichen Zeiten für Störungen (Bildschirmausfall, Programme funktionieren nicht, Material nicht vorhanden usw.) sind einzukalkulieren. Für unvorhergesehene Ereignisse sind Puffer einzuplanen.
7. Für jeden Arbeitstag sind Zeiten für Erholung (z.B. Bildschirmpausen) einzuplanen. Erfordert die Arbeit hohe Konzentration bzw. nervliche Belastung (ständiger Kundenkontakt, sonstige belastende Tätigkeiten) so ist ein höherer Wert zu berücksichtigen.
8. In kleineren Organisationseinheiten muss eine Mindestbesetzung festgelegt sein, die eine Inanspruchnahme der Pausen (z.B. auch bei Kundenbesuchen) sicherstellt.
Bei starken Arbeitsschwankungen im Monat oder im Jahr muss genügend "Luft" für die Bewältigung dieser Arbeitsspitzen berücksichtigt werden.

3.2. Zusammenfassung

Die oben dargestellten Verfahren zur Leistungs- und Personalbemessung sind nicht voraussetzungslos im Betrieb einsetzbar, da sie, wie aus der Abbildung 1 zu ersehen ist, zum größten Teil aufeinander aufbauen. Die Geschäftsleitung kann also nicht zu jedem Zeitpunkt wählen, welche Form der Leistungsbemessung sie verwenden will. Am wenigsten Voraussetzungen sind bei der Interviewmethode erforderlich. Hiermit können wesentliche Grundlagen für die Anwendung anderer Verfahren ermittelt werden. Dagegen muss vor der Durchführung von Selbstaufschreibungen schon bekannt sein, welche Tätigkeiten in den verschiedenen Abteilungen von den Arbeitnehmern ausgeführt wer-



1 Verfahren zur Leistungs- und Personalbemessung

den müssen. Aus den Selbstaufschreibungen ergeben sich in der Regel Ansatzpunkte für weitere Analysen, ebenso aus dem Vergleichen und Schätzen des Zeitbedarfs für verschiedene Tätigkeiten.

Erst nach diesen Untersuchungen ergeben sich Wahlmöglichkeiten für die Geschäftsleitung. Ausgewählt werden kann zwischen Multimomentaufnahmen, Zeitstudien und MTM-Analysen. Auswahlkriterien sind in der Regel der erwartete Rationalisierungserfolg und die Kosten, die durch die Untersuchung der einzelnen Arbeitsaufgaben entstehen.

Die Arbeitsmengenermittlung und der Aufbau einer Datenbank Planzeiten laufen parallel zu dieser Struktur (Vergl. Abb. 1). In beiden werden Daten und Zeiten aus verschiedenen Quellen gesammelt und ausgewertet (siehe dazu die entsprechenden Arbeitsblätter).

Die folgende Tabelle ist eine Zusammenfassung der wesentlichen Ziele, die mit den verschiedenen Methoden der Leistungsbemessung erreicht werden können. Sie soll einen Überblick darüber geben, welche Rationalisierungsmöglichkeiten die einzelnen Methoden beinhalten. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Frage, ob die Durchführung der Untersuchung für den Betriebsrat sichtbar ist oder nicht.

Methoden ----- Kriterien	Interview- technik	Selbst- auf- schrei- bung	Verglei- chen und Schätzen	Multimo- ment- aufnahme	Arbeits- mengen- ermitt- lung	Zeitauf- nahme	SvZ z.B. MTM
sichtbar für BR	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein
Analyse der Ar- beits- organi- sation	ja	nein	nein	nein	nein	ja	ja
Arbeits- gestaltung	?	?	nein	?	nein	ja	ja
Ratio- nalisie- rung *Arbtätig. *Arborg.	ja	ja	?	ja	nein	ja	ja
Planung neuer Arbeits- plätze	nein	nein	?	nein	nein	ja	ja
Leistungs- u. Verhal- tenskon- trolle	?	ja	?	ja	ja	ja	ja
Abbau von War- tezeiten	ja	ja	nein	ja	nein	ja	ja
Leistungs- verdich- tung und Abbau von Zeitre- serven	ja	ja	nein	ja	ja	ja	ja
Plan- zeiten- Katalog	?	?	ja	ja	ja	ja	ja
Entloh- nung	nein	nein	nein	nein	nein	ja	ja
Abbau von Ver- teilzeiten	nein	ja	nein	ja	nein	ja	ja

4. Mögliche Auswirkungen der Leistungsbemessung auf die Beschäftigten

In der von Steffi K. einberufenen BR-Sitzung geht es "hoch her". Alle reden durcheinander und schimpfen über die Selbstaufschreibungen und die Vorgehensweise der Geschäftsleitung. Es dauert eine Weile bis alle bereit sind, Steffi K. zuzuhören, die schon ein paar Mal versuchte, die Sitzung zu eröffnen.

Steffi K. schlägt vor, das Thema anhand der "methodischen Vorgehensweise bei Problemlösungen" zu bearbeiten. Alle sind einverstanden, gemeinsam wird eine Wandzeitung vorbereitet. Als erstes werden die vorliegenden Informationen systematisch zusammengetragen. Hierzu gehören:

- der Selbstaufschreibungsbogen
- Informationsmaterial von der Gewerkschaft
- Angaben der Geschäftsleitung

Auf eine genaue Auflistung der vorliegenden Informationen wird an dieser Stelle verzichtet, da das Material über die Selbstaufschreibung Bestandteil dieser Broschüre ist. In der betrieblichen Praxis hat es sich jedoch als sinnvoll erwiesen, die vorhandenen Informationen systematisch aufzulisten. Dies erleichtert die Diskussion über die möglichen Auswirkungen erheblich.

Im nächsten Schritt werden die möglichen Auswirkungen in der Diskussion herausgearbeitet. Dabei werden folgende Auswirkungen schriftlich festgehalten. Wir haben im Folgenden die Auswirkungen, die stichpunktartig auf der Wandzeitung festgehalten werden **fettgedruckt** und gleichzeitig die Diskussion über das Warum der Auswirkungen kurz festgehalten. In der Praxis werden an der Wandzeitung nur die Auswirkungen stichpunktartig festgehalten (siehe Schaubild 3).

mögliche Auswirkungen:

1. Der Arbeitsablauf und die Arbeitsorganisation werden durchschaubar gemacht. Es werden differenzierte Arbeitsablaufbeschreibungen erstellt. Damit werden Ansatzpunkte für **Rationalisierungen technischer und organisatorischer Art** aufgedeckt.
2. Rationalisierung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe. Dadurch entsteht ein höherer **Leistungsdruck** für die Arbeitnehmer und **Monotonie** am Arbeitsplatz.
3. Zeitreserven werden systematisch aufgedeckt und in einem zweiten Schritt abgebaut. Eine Folge davon ist **Personalabbau**.
4. Den Beschäftigten werden häufig "indirekte Zeitvorgaben" zur Erledigung der



Arbeitsaufgaben vorgegeben. Dies geschieht im Angestelltenbereich oft durch die Zuweisung von bestimmten **Arbeitsmengen, die in einer vorgegebenen Zeit erledigt werden müssen**.

5. Eine **Leistungskontrolle** für den einzelnen Beschäftigten oder für eine Arbeitsgruppe kann aufgrund der Leistungsbemessung durchgeführt werden. Die Angestellten aller Arbeitsbereiche werden kontrollierbar.
6. Die **Leistungsvorgaben** können so stark ansteigen, dass ältere und/oder leistungsgeminderte Arbeitnehmer die Arbeit nicht mehr schaffen. Es kommt zu Kündigungen durch die betroffenen Arbeitnehmer und in den Betrieben entstehen "olympiareife Belegschaften".



Hierzu ein Beispiel:

Die durchschnittliche Leistung einer Arbeitsgruppe in Betrieb XY beträgt 10 Vorgänge täglich. Die Leistung der Beschäftigten verteilt sich wie folgt:

7 11 10 13 10 8 9 Durchschnitt: 10

Die Arbeitnehmer mit 7, 8 und 9 Vorgängen schaffen die durchschnittliche Gruppenleistung nicht, da sie bereits älter oder anderweitig leistungsgemindert sind. Nun scheidet der Mitarbeiter mit 7 Einheiten aus, weil er in Rente geht und ein junger Kollege tritt an seinen Platz. Die Leistung in der Gruppe sieht jetzt wie folgt aus:

12 11 10 13 10 8 9 Durchschnitt: 10,43

Jetzt schaffen bereits 4 Arbeitnehmer die durchschnittliche Leistung nicht. Da sich das Neugeschäft ausgeweitet hat, schafft die Gruppe jetzt die Vorgänge, ist aber von der Auswertung her ständig überlastet. Hier muss also nachgemessen werden oder einfach die Anzahl auf 10,43 Vorgänge erhöht werden. Es findet eine Ausweitung des Geschäfts ohne personelle Anpassung statt. Die Arbeitnehmer, welche die geforderte Leistung nicht schaffen, geraten ziemlich unter Stress. Die Kollegen mit 8 und 9 Vorgängen stempeln teilweise und arbeiten weiter. Irgendwann sind sie zermürbt. Einer geht in Vorruhestand, der andere geht mit einem Aufhebungsvertrag, zu dem ihn der Abteilungsleiter geraten hat. Es werden zwei neue junge Kollegen eingestellt. Sollte es keine Ausweitung der Schäden geben, könnte auch ein Platz unbesetzt bleiben.

12 11 10 13 10 13 11 Durchschnitt: 11,42

7. Die **Konkurrenz** der Arbeitnehmer untereinander erhöht sich. Die Arbeitnehmer kontrollieren sich gegenseitig und achten darauf, dass alle die vorgegebene Leistung erbringen. Leistungsgeminderte Arbeitnehmer werden häufig in der Arbeitsgruppe nicht akzeptiert. Ergebnis ist ein schlechtes Betriebsklima und Kündigungen durch die betroffenen Arbeitnehmer.

8. Bestehende **Kommunikationsmöglichkeiten werden abgebaut**. Gespräche mit den Kollegen am Arbeitsplatz sind aus zeitlichen Gründen kaum noch möglich.
9. **Pausen und Erholzeiten** (z.B. Bildschirmpausen) werden aufgrund des hohen Leistungsdruckes **nicht mehr eingehalten** (z.B. die Arbeitnehmer stempeln nach der üblichen Arbeitszeit und arbeiten dann weiter, oder sie machen freiwillig ungenehmigte Überstunden).
10. **Verdeckte Überstunden**, da die Arbeitszeit nicht mehr ausreicht, um die vorgegebenen Aufgaben zu erledigen.
11. Werden Tätigkeiten bei der Datenermittlung zur Leistungsbemessung vergessen, weil sie z.B. nur selten anfallen, müssen sie in jedem Fall von den Arbeitnehmern **zusätzlich** erledigt werden. Gleiches kann für neu hinzukommende **Tätigkeiten** zutreffen, wenn keine sofortige Korrektur der Leistungsbemessung vorgenommen wird.
12. Die weitgehende Unkontrollierbarkeit der Leistungsbemessung durch den Betriebsrat kann zu Fehlern führen, die **unzumutbare Belastungen** für die Arbeitnehmer zur Folge haben können.
13. Das für Arbeitnehmer und Betriebsräte oft undurchschaubare Leistungsniveau führt häufig zur **Arbeitsintensivierung und Leistungsverdichtung**. Solange die Soll-Leistung nicht für alle transparent gemacht wird, sind negative Auswirkungen nur schwer abzubauen, da dem BR wichtige Informationen fehlen.
14. **Flexibilisierung der Arbeitszeit** (KAPOVAZ) und evtl. Abbau von Regelarbeitsplätzen.
15. Einführung von **Schichtarbeit**
16. **Erhöhter Krankenstand**
17. **Hohe Fluktuation**
18. **Falscher und/oder zu kurzer Untersuchungszeitraum**
19. **Verändertes Arbeitsverhalten während der Untersuchung**
20. Veränderung der Eingruppierung, d.h. nach Veränderung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsorganisation **Abgruppierung**.



Anschließend diskutieren Steffi K. und ihre Kolleginnen und Kollegen **ihre Traumforderungen** und halten sie schriftlich fest.

- 1.1 Arbeitsablauf und Arbeitsorganisation sollen im Interesse aller Arbeitnehmer transparent gemacht werden.
- 1.2 Keine Arbeitsplatzanalyse zur Rationalisierung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsorganisation.
- 1.3 Arbeitsablaufanalysen zur besseren Gestaltung von Arbeit, Technik und Arbeitsorganisation.

- 2.1 Abbau von Leistungsdruck
- 2.2 Abbau von monotonen Arbeitsaufgaben und Einrichtung von Mischarbeitsplätzen
- 2.3 Menschengerechte Gestaltung von Arbeit und Technik

- 3.1 Kein Personalabbau, sondern Einstellungen
- 3.2 Arbeitszeitverkürzung
- 3.3 Abbau von Überstunden



- 4.1 Keine indirekten Zeit- und/oder Arbeitsmengenvorgaben
- 4.2 Neueinstellungen, damit die Arbeit menschenwürdig erledigt werden kann
- 4.3 Offenlegung der Personalbemessung und der Personalbedarfsrechnung

- 5.1 Keine Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch die Leistungsbemessung
- 5.2 Leistungsbemessung nur als Kalkulationsgrundlage für die Personalbedarfsplanung und die Kostenrechnung
- 5.3 Keine EDV-mäßige Auswertung der Leistungsbemessung

- 6.1 Keine schleichende Leistungsverdichtung
- 6.2 Keine olympiareife Belegschaft, sondern ein für alle Arbeitnehmer zumutbares Leistungsniveau nach deren Leistungsstand (z.B. Ältere).
- 6.3 Betriebsvereinbarung über die zu erbringende Leistung und die dazugehörige Personalbemessung, Personalbesetzung der Abteilungen
- 6.4 Mitteilungspflicht bei steigender Arbeitsmenge für alle die davon Kenntnis haben

- 7.1 Verbesserung des Arbeitsklimas zur Vermeidung von Konkurrenz
- 7.2 Teamarbeit statt Einzelleistung
- 7.3 Regelmäßige Teambesprechungen
- 7.4 Überprüfung der Leistungsanforderungen und Personalbesetzung durch Teams
- 7.5 Mitbestimmung am Arbeitsplatz

- 8.1 Einrichtung von Pausenräumen und Pausenzonen
- 8.2 Regelmäßige Teambesprechungen
- 8.3 Freiräume für kurze Gespräche
- 8.4 Gemeinsame Wahrnehmung von Pausen

- 9.1 Ausweitung der Pausenzeiten
- 9.2 Einführung von Erholzeiten

- 10.1 Keine Genehmigung von Überstunden
- 10.2 Abbau von verdeckten Überstunden
- 10.3 Regelmäßige Überprüfung der Personalbesetzung mit der Frage: Sind auch alle Arbeitsplätze besetzt?
- 10.4 Ausreichende Personalreserve sicherstellen

- 11.1 Weitgehende Vollständigkeit der Leistungsbemessung sicherstellen
- 11.2 Zeitreserven für nicht kalkulierbare Arbeitsaufgaben und Situationen einplanen
- 11.3 Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei der Festlegung von Arbeitsmengen

- 12.1 Transparenz bei der Leistungsbemessung
- 12.2 Schulung des Betriebsrats
- 12.3 Vollständige Information der Arbeitnehmer durch den Arbeitgeber
- 12.4 Einrichtung eines Ausschusses Leistungsbemessung, Personalplanung, in dem BR und ArbGeb regelmäßig zusammenarbeiten

- 13.1 Die geplante Soll-Leistung in einer Betriebsvereinbarung festschreiben
- 13.2 Nur bei Veränderung der Arbeitsbedingungen dürfen neue Leistungsbemessungen vorgenommen werden, dies gilt auch für die Kostenrechnung

- 14.1 Betriebsvereinbarung über Mindestarbeitszeiten für Teilzeitbeschäftigte, mindestens 4 Stunden täglich
- 14.2 Festlegung aller Arbeitszeiten, keine KAPOVAZ
- 14.3 Festschreibung der Regelarbeitsplätze

- 15 Vermeidung und/oder Abbau von Schichtarbeit

- 16.1 Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz durch bessere Gestaltung von Arbeit und Technik
- 16.2 Erhöhung des Jahresurlaubs
- 16.3 Ausweitung von Erholzeiten
- 16.4 Arbeitszeitverkürzung

- 17.1 Einführung von Teamarbeit
- 17.2 Weiterbildung für alle Arbeitnehmer
- 17.3 Sicherung der Aufstiegschancen
- 17.4 Prämie für Betriebszugehörigkeit
- 17.5 Sonderurlaub für Betriebszugehörigkeit

- 18.1 Untersuchungszeitraum für eine Leistungsbemessung muss zwischen Arbeitge-



- ber, Betriebsrat und den betroffenen Arbeitnehmern vereinbart werden
- 18.2 Umfassende und rechtzeitige Information aller betroffenen Arbeitnehmer durch den Arbeitgeber
- 18.3 Zielsetzung und Verwendungszweck der Leistungsbemessung transparent machen
- 19.1 Information der Arbeitnehmer über die Funktion von Leistungsbemessung durch den Betriebsrat, damit sie ihr Arbeitsverhalten während der Untersuchung nicht verändern.
- 19.2 Stichprobenartige Überprüfung des Untersuchungsverlaufes durch den Betriebsrat
- 20.1 Veränderung und Anreicherung der Arbeitsaufgaben um Höhergruppierungen zu ermöglichen
- 20.2 Beschreibung der Tätigkeiten erstellen und in einem Katalog festhalten
- 20.3 Mehr Eigenverantwortlichkeit bei der Arbeit

Innerhalb von zwei Stunden hat der Betriebsrat die möglichen Auswirkungen und die dazugehörigen Traumforderungen diskutiert. Alle sind erstaunt darüber, was da alles zusammengekommen ist. Nur Franz ist skeptisch. Schon während der Diskussionen hielt er sich zurück, aber jetzt meint er:

"Also Kolleginnen und Kollegen, das ist ja alles gut und schön, aber seid doch mal realistisch, das können wir doch gar nicht durchsetzen. Wir können doch froh sein, wenn wir das schlimmste verhindern und keine wesentlichen Nachteile für die Arbeitnehmer entstehen. Ich glaube, so schlimm, wie ihr das jetzt seht, ist es gar nicht. Wenn ich mir jedoch die Forderungen dazu ansehe, kommen mir doch ernsthafte Zweifel, ob wir da nicht mit Traumforderungen als Traamtänzer dastehen. Die Geschäftsleitung lacht sich doch halbtot, wenn wir Teamarbeit und Mitbestimmung am Arbeitsplatz fordern. Da spielen doch nicht einmal die Beschäftigten mit, die sind doch froh, wenn sie ihre Ruhe haben und wissen, was sie zu tun haben. Nein, Kolleginnen und Kollegen, so kommen wir nicht weiter. Ich schlage vor, wir sollten erst einmal die Ergebnisse der Selbstaufschreibung abwarten und dann entscheiden, ob wir was dagegen unternehmen müssen oder nicht."



"Ja, Franz, da stimme ich dir zu, wir können natürlich nicht unsere Traumforderungen an die Geschäftsleitung weitergeben" sagt Karin. "Das wollen wir auch gar nicht. Zuerst haben wir uns doch Klarheit darüber verschafft, welche möglichen Auswirkungen die Leistungsbemessung, d.h. hier die Selbstaufschreibung, haben kann. Wenn wir diese möglichen Auswirkungen nicht akzeptieren wollen, müssen wir doch als nächstes überlegen, was wir stattdessen wollen. Und wie können wir es besser ausdrücken als durch Forderungen? Wir als Betriebsrat können doch nicht zulassen, daß sich die Arbeitsbedingungen durch Leistungsverdichtung und Rationalisierung noch weiter verschlechtern. Das geht doch sonst immer so weiter. Was wir jetzt tun müssen, ist die rechtlichen und politischen Durchsetzungsmöglichkeiten prüfen, damit wir einen Handlungsplan entwickeln können. Nur aufgrund einer systematischen Analyse können wir die notwendigen Entscheidungen treffen."

Diese beiden Positionen werden im Betriebsrat heftig diskutiert, die Argumente abgewogen und schließlich entscheiden sich alle für die systematische Vorgehensweise. Franz ist zwar noch nicht vollständig davon überzeugt, meint jedoch, dass man ja mal versuchen könne, die Traumforderungen in Hinblick auf ihre Durchsetzbarkeit zu überprüfen.

Hierzu schlägt Manfred vor, einen Ausschuss zu bilden, der die rechtliche und politische Durchsetzbarkeit der Forderungen prüfen soll, da dies aus Zeitmangel nicht mehr in dieser Betriebsratssitzung erfolgen kann. Schließlich muss die Betriebsversammlung auch noch gemeinsam vorbereitet werden.

Den Vorschlag finden alle gut. Es wird ein Ausschuss "Leistungsbemessung und Personalplanung" gebildet, der aus fünf Betriebsratsmitgliedern besteht. Er hat die Aufgabe, die Forderungen innerhalb von zwei Tagen zu prüfen und einen Forderungskatalog zu erstellen, der nach einer ausführlichen Diskussion in der nächsten Betriebsratssitzung dem Arbeitgeber übergeben werden soll.

In der folgenden Betriebsversammlung sollen die Arbeitnehmer ausführlich über die Selbstaufschreibungen informiert werden. Im Mittelpunkt sollen die möglichen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer und die eben erarbeiteten Traumforderungen stehen.

An dieser Stelle wollen wir den Betriebsrat wieder verlassen und die Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte betrachten.

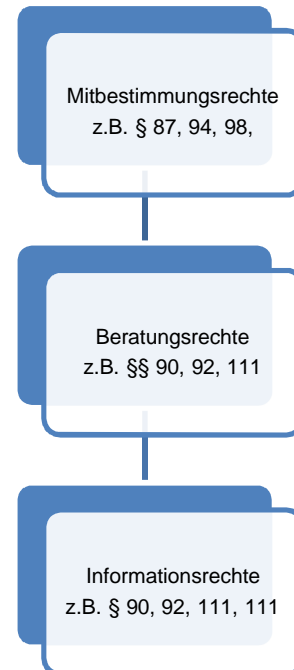
Fehler! Textmarke nicht definiert.5. Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

Die Rechte des Betriebsrates nach dem BetrVG sind hierarchisch gegliedert, d.h. sie bauen aufeinander auf. Auf der untersten Ebenen stehen die Informationsrechte, sie sind z.B. in den §§ 80 Abs. 2, 90, 92, 106 und 111 BetrVG enthalten. Informationsrecht bedeutet, der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die entsprechenden Sachverhalte zu unterrichten und aufzuklären, dies in der Regel unter Vorlage und Erläuterung der erforderlichen Unterlagen.

Die nächst höhere Ebene sind die Beratungsrechte, wie sie z.B. in den §§ 90, 92, 106 und 111 BetrVG enthalten sind. Jedes Beratungsrecht setzt ein Informationsrecht voraus, da der Betriebsrat informiert sein muss, damit er mit dem Arbeitgeber über einen Sachverhalt überhaupt beraten kann.

Auf der obersten Ebene stehen die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, wie sie z.B. in § 87 BetrVG festgeschrieben sind. Jedes Mitbestimmungsrecht setzt ein Informations- und Beratungsrecht voraus.



Bei den Mitbestimmungsrechten unterscheidet man drei Arten:

- das Initiativrecht, z.B. § 87 Abs. 1 BetrVG
Hier kann der Betriebsrat von sich aus initiativ werden. Er muss nicht auf den Arbeitgeber reagieren, er kann von sich aus aktiv werden und den Arbeitgeber zu Verhandlungen auffordern.
- das korrigierende Mitbestimmungsrecht, z.B. § 98 BetrVG
Hier kann der Betriebsrat nur dann reagieren, wenn der Arbeitgeber aktiv wird und betriebliche Bildungsmaßnahmen durchführen will.
- das Vetorecht, z.B. § 99 BetrVG
Der Arbeitgeber muss z.B. bei Eingruppierungen und Umgruppierungen die Zustimmungsverweigerung des Betriebsrates beim Arbeitsgericht ersetzen lassen.

Im Folgenden sollen alle rechtlichen Möglichkeiten, die der Betriebsrat bei Personalplanung und Leistungsbemessung hat, näher beleuchtet werden.

5.1. Die Informationsrechte



Der Betriebsrat hat bei der Personalplanung und der Leistungsbemessung Informationsrechte nach den §§ 80 Abs. 2, 90, 92 106 und 111 BetrVG.

In § 80 Abs. 2 BetrVG heißt es dazu:

"Zur Durchführung seiner Aufgaben nach diesem Gesetz ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten. Ihm sind auf Verlangen jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen;(...)."

Beim § 80 Abs. 2 BetrVG handelt es sich sozusagen um die Generalklausel der Informationsrechte. Anlaßbezogene Informationsrechte (z.B. bei Personalplanung: § 92 BetrVG oder bei Rationalisierung: § 90) sind im BetrVG extra geregelt.

Neben diesen konkreten Unterrichtsverpflichtungen des Arbeitgebers hat der BR durch die in § 80 Abs. 1 Ziff. 1 BetrVG festgelegte Überwachungspflicht das Recht, für alle weitergehenden Informationen, die er für seine Betriebsratstätigkeit braucht, Informationen ggf. unter Vorlage von Unterlagen vom Arbeitgeber anzufordern. Hierzu ein Beispiel:

Hat der Betriebsrat den Verdacht, dass im Unternehmen unangemeldete Überstunden geleistet werden, so kann er vom Arbeitgeber im Rahmen des § 80 Abs. 2 BetrVG die "Stempelkarten" anfordern.

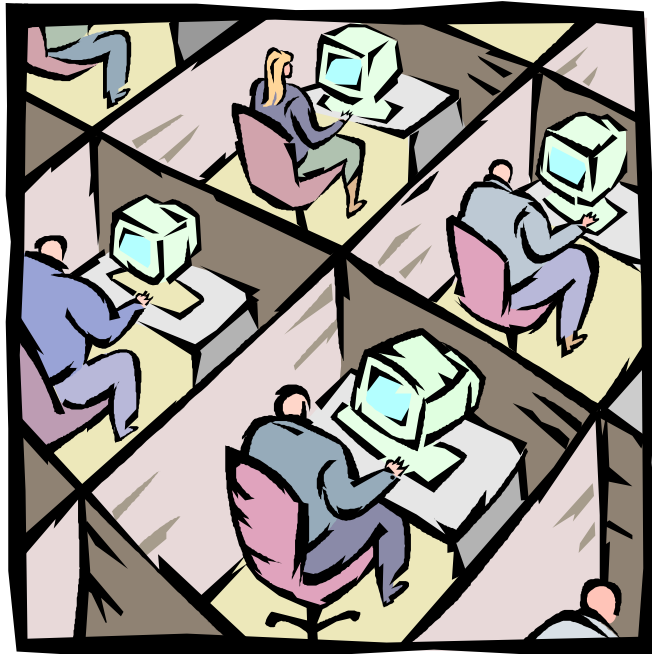
Der § 90 BetrVG regelt die Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers bei technisch-organisatorischen Veränderungen. Dazu gehören:

1. "Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations- Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen."
Demgemäß ist jede bauliche Maßnahme beteiligungspflichtig, soweit es sich nicht um eine reine Renovierung oder kleine bauliche Veränderungen ohne Änderung der Bausubstanz und ohne Auswirkungen auf die Beschäftigten handelt.
2. Über die Planung "...von technischen Anlagen".
Technische Anlagen beziehen sich sowohl auf den Fabrikations- aus auch auf den Verwaltungsbereich, wie z.B. die Einführung von EDV-Anlagen, Umstellung der von der EDV ausgeführten Personalabrechnung von On-line Betrieb auf Off-line Betrieb. Der Begriff technische Anlage umfasst sowohl Maschinen, die unmittelbar dem Arbeitsablauf dienen, als auch Geräte und Hilfsmittel (Programme), die mittelbar den Arbeitsablauf ermöglichen oder erleichtern sollen.
3. Planung "...von Arbeitsverfahren oder Arbeitsabläufen".
Unter Planung des Arbeitsverfahrens ist die Technologie zur Veränderung des Arbeitsgegenstandes im Sinne der Arbeitsaufgaben zu verstehen, wie z.B Übergang von der belegorientierten Bearbeitung im Verwaltungsbereich zur Eingabe

der Daten in den Bildschirm. Unter Arbeitsabläufe wird die organisatorisch, räumlich und zeitliche Gestaltung des Arbeitsprozesses im Zusammenwirken von Menschen verstanden, wie z.B. die Umstellung der Geschäftsführungs- bzw. Vorstandszuständigkeiten, wie Übergang von arbeitsteiliger Arbeit zu "Rundumsachbearbeitung".

4. Planung "...der Arbeitsplätze".

Die Planung der Arbeitsplätze bezieht sich über die Gestaltung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen hinaus auch auf die Ausgestaltung der einzelnen Arbeitsplätze insbesondere auf die räumliche Anordnung und Gestaltung der Maschinen und Werkzeuge sowie die Anbringung sonstiger Arbeitsmittel sowie die Arbeitsumgebung des Arbeitsplatzes wie z.B. das Aufstellen von Bildschirmgeräten oder ähnliches.



All diese o.g. Maßnahmen haben in jedem Fall Auswirkungen auf die Art der Arbeit der Beschäftigten sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen (Qualifikationsveränderungen, Stress, Monotonie, gesundheitliche Belastungen u.ä.). Über diese Auswirkungen hat der Arbeitgeber gemäß § 90 Abs. 2 BetrVG ebenso eine Informationspflicht, wie allein über die rein technisch-organisatorische Veränderung.

Nur wenn der Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig, d.h. in einer sehr frühen Phase der Planung informiert, hat der Betriebsrat noch Einfluss auf gestalterische Maßnahmen. Deshalb geht der Gesetzgeber in § 90 BetrVG davon aus, dass "der Arbeitgeber den Betriebsrat über die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer so rechtzeitig zu beraten hat, dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrat bei der Planung berücksichtigt werden können.

Durch diese Information über die technisch-organisatorischen Veränderungen und die Auswirkungen auf die Arbeitnehmer kann der Betriebsrat auch erste Anhaltspunkte für Veränderungen der Arbeit erhalten, die auf die Einführung eines Leistungsbemessungssystems hinweisen (z.B. Telefonanlagen mit ACD-Funktion²).

Nach § 92 BetrVG hat "...der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die

² ACD-Funktionen ermöglichen es, dass der Telefoncomputer die eingehenden Anrufe, die Anrufe in der Warteschleife, die Dauer der Telefonate, sowie die Vor- und Nachbereitungszeit bei Telefonservice erfasst und auswertet. Damit ist eine Leistungsbewertung möglich, die zu Personalbemessungssystemen, aber auch zu neuen Schichtbesetzungssystemen führen kann.

sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten".

Personalplanung im Sinne des § 92 BetrVG ist die tatsächlich im Betrieb durchgeführte Planung des Personalbedarfs ungeachtet des angewandten Systems. Hierzu gehören sowohl die organisierte und bewusst als solche betriebene Planung als auch die intuitive Planung, bei der der Unternehmer nur eine kurzfristige Planung aufgrund schwer nachvollziehbarer Vorstellung betreibt. Diese unterliegen ebenfalls der Informationsverpflichtung des Arbeitgebers gegenüber dem Betriebsrat.

Die Informationspflicht des Arbeitgebers entspricht grundsätzlich seinem eigenen Informations- und Planungsstand, d.h. er darf keine Informationen zurückhalten.

Beachte: Eine völlig planlose Personalpolitik, die nur auf zufällige Änderungen des Personalbestandes reagiert, ist überdies kaum vorstellbar.

Bei der Personalplanung wird in der Regel unterschieden zwischen der Planung des Personalbedarfs, der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung, des Personaleinsatzes, des Personalabbaus sowie der Personalkosten. Eine Personalbedarfsplanung ist für ein Unternehmen nur dann möglich, wenn der Unternehmer in irgendeiner Form eine Personalbemessung betreibt. Dies umfasst alle vorstehend beschriebenen Verfahren, angefangen von ausgeklügelten Verfahren wie beispielsweise MTM bis hin zu einfachen Schätzverfahren.



Der § 92 BetrVG ist damit das Hauptinformationssystem über geplante Personalbemessungssysteme.

Eine weitere Informationsverpflichtung bezüglich der Personalplanung ergibt sich aus dem § 106 BetrVG gegenüber dem Wirtschaftsausschuss. Hier hat der Unternehmer den Wirtschaftsausschuss u.a. über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens, die Auswirkungen auf Personalplanung haben, zu unterrichten.

Der Begriff Personalplanung umfasst hier insbesondere die lang- oder mittelfristige Rahmenplanung des Unternehmens (z.B. globale Personalbedarfsplanung) aber auch auf der Ebene der Unternehmensleitung erforderliche Konkretisierung für kürzere Planungsperioden im Hinblick auf besondere Qualifikation und die Übereinstimmung zwischen Produktionsplanung "mit dem menschlich quantitativen und qualitativen Leistungsvermögen unter Berücksichtigung der sozialen Ziele des Unternehmens."

Einhergehend mit den Informationsrechten nach den §§ 90, 92 und 106 BetrVG hat der Betriebsrat gleichzeitig ein Beratungsrecht, d.h. er hat das Recht sich mit dem Arbeitgeber zusammzusetzen und Vorschläge und Bedenken vorzutragen. Akzeptiert der Arbeitgeber diese Vorschläge und Bedenken jedoch nicht, so hat der Betriebsrat keine weiteren rechtlichen Möglichkeiten.

Trotzdem sollte man die Informations- und Beratungsrechte in der praktischen Arbeit nicht unterschätzen, denn nur ein informierter Betriebsrat, der sich ein entsprechendes Informations- und Kennziffernsystem aufbaut, kann auch agieren und seine Mit-

bestimmungsrechte ausnutzen.

Neben dem Vetorecht nach § 99 (Einstellung, Versetzung, Eingruppierung, Umgruppierung), das dem Betriebsrat relativ wenig Einfluss auf konkrete Personalplanung, geschweige denn Leistungsbemessung, gibt, ist das Haupteinfallstor der Mitbestimmung der § 87 BetrVG.

5.2. Die Mitbestimmungsrechte

Haupteinfallstor bei der Mitbestimmung des Betriebsrats bei Leistungsbemessung ist der § 87 BetrVG. Bevor auf die konkreten Beteiligungstatbestände bei Leistungslohn nach § 87 BetrVG eingegangen wird, einige grundsätzliche Anmerkungen zum § 87 BetrVG.

Beim § 87 BetrVG handelt es sich um ein Initiativrecht, d.h. der Betriebsrat kann unabhängig ob der Arbeitgeber etwas tut, initiativ werden. Das bedeutet, dass der Betriebsrat nicht gezwungen ist, auf Maßnahmen des Arbeitgebers zu reagieren, sondern bei Beteiligungstatbeständen nach § 87 selbst initiativ werden kann. Damit sind die Initiativrechte die stärksten Beteiligungstatbestände des Betriebsrats im Betriebsverfassungsgesetz.

Eine Einschränkung ist jedoch im § 87 Abs. 1 gegeben. Demnach hat der Betriebsrat nur Mitbestimmungsrechte "soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht." Dies bedeutet, dass das Mitbestimmungsrecht nur dann greift, wenn keine andere gesetzliche Regelung (z.B. Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch Fahrten-schreiber, die gesetzliche vorge-schrieben sind)



greift. Gleiches gilt auch für tarifvertragliche Regelungen. In der Regel wird wohl kaum eine Gewerkschaft das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats per Tarifvertrag aushebeln. Jedoch gibt es in Einzelfällen auch hier Besonderheiten und damit Einschränkungen.

Beispielsweise gab es bei der Arbeitszeitverkürzung Bestrebungen der Arbeitgeber die Arbeitszeit im Gegenzug zu flexibilisieren. Dies wurde in einigen Tarifverträgen dadurch verhindert, dass im Tarifvertrag aufgenommen wurde, dass die Arbeitszeit wöchentlich gleichmäßig zu verteilen ist. Damit hat der Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Ziff. 2 BetrVG bei der Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Wochentage, da dies tariflich geregelt ist.

Ergebnis der Mitbestimmungstatbestände nach § 87 BetrVG ist in der Regel immer

eine Betriebsvereinbarung. Eine Betriebsvereinbarung ist durch den Betriebsrat erzwingbar.

Sollten sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht über eine Betriebsvereinbarung einigen, so wird gemäß § 76 BetrVG eine Einigungsstelle gebildet. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat und ist damit für beide Seiten verbindlich.

5.2.1 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei Leistungsbemessung nach § 87 BetrVG

Soweit die Datenermittlung lediglich manuell geschieht, hat der Betriebsrat relativ wenige Möglichkeiten mitzubestimmen. Praktisch wird jedoch die Datenermittlung in der Regel über elektronische Zeiterfassungsgeräte vollzogen. Dieses Verfahren wird computergestützte Ist-Zeit-Erfassung genannt. Hierfür werden auf dem Markt verschiedene Geräte und Programme angeboten. Fast alle angebotenen Systems sind mehr als eine modernisierte Form der Stoppuhr, da die Daten auf vielfältige Weise ausgewertet werden können.



Die ermittelten Daten werden nicht mehr handschriftlich festgehalten, sondern im Gerät gespeichert. Bei vielen Systemen besteht die Möglichkeit, die gespeicherten Ist-Zeiten, Leistungsgrade und reproduzierbare Arbeitsplatzbeschreibungen nachträglich zu ändern, ohne dass dies vom Betriebsrat kontrollierbar ist.

Es muss deshalb in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben werden, dass dieses nicht möglich ist und dass der Ausdruck des Urprotokolls (das Urprotokoll besteht aus den unveränderten, am einzelnen Arbeitsplatz ermittelten Daten) automatisch erfolgt. Erst nach Ausdruck des Urprotokolls dürfen dann Tippfehler korrigiert werden.

Werden die Urprotokolle auf einem PC gespeichert, so muss sichergestellt werden, dass der Zugriff auf die Daten über andere Programme nicht möglich ist.

Des Weiteren muss verhindert werden, dass sogenannte Ausreißer (d.h. Zeiten, die wesentlich von den anderen, gemessenen Zahlen abweichen) gelöscht werden können. Viele computergestützte Zeiterfassungsgeräte haben sogenannte Ausreißertasten, mit denen Zeitwerte gelöscht werden können. In einer Betriebsvereinbarung sollte festgelegt werden, dass die Funktion physikalisch außer Betrieb gesetzt wird.

Die statistischen Auswertungsprogramme sind ebenfalls auf diese Funktion hin zu überprüfen, da auch hier besonders kurze oder lange Zeiten automatisch oder manuell gelöscht werden können.

Zur Beurteilung, welche Geräte eingeführt werden und zur Hilfe bei der Erstellung einer Betriebsvereinbarung sollte der Betriebsrat einen externen Sachverständigen seines Vertrauens gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG hinzuziehen.

Selbst in Betrieben, in denen die Daten noch ohne Zeiterfassungsgeräte manuell erhoben werden, hat der Betriebsrat in der Regel ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Ziff. 6 BetrVG, da die Auswertungen der Erhebungen in der Regel auf PCs oder Großrechnern durchgeführt werden. Dadurch besteht auch hier die Gefahr einer Leistungs- und Verhaltenskontrolle einzelner Arbeitnehmer. Dies gilt für alle Methoden der Leistungsbemessung.

Grundsätzlich reicht es bei EDV-Anlagen für ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats aus, dass Informationen erhoben werden, die für sich allein noch keine Aussagen über die Leistung und das Verhalten des Arbeitnehmers zulassen, die jedoch in der Verknüpfung mit anderen Daten eine Verhaltens- oder Leistungskontrolle ermöglichen. Deshalb können auch Statusdaten, wie Name, Geschlecht, Geburtstag, Familienstand, Kinderzahl usw., die für sich noch keine Aussagen über das Verhalten oder die Leistung des Arbeitnehmers geben, in Verknüpfung mit anderen Daten derartige Aussagen bewirken und damit von Nr. 6 erfasst werden. Gleiches gilt für Betriebsdaten, die an sich nur Auskunft über die Fertigung geben, also z.B. Materialverbrauch, Störungen und Wartezeiten. (vergl. FAKH Rn 68a zu § 87).

Entgegen dem missverständlichen Wortlaut der Nr. 6 (dazu bestimmt) ist nicht erforderlich, dass die technische Einrichtung ausschließlich oder überwiegend die Überwachung der Arbeitnehmer zum Ziel hat. Insbesondere braucht der Arbeitgeber eine Überwachung der Arbeitnehmer nicht zu beabsichtigen. Entsprechende dem Zweck der Norm, die Arbeitnehmer präventiv vor dem Eingreifen in ihren Persönlichkeitsbereich zu schützen, genügt es, wenn die Einrichtung aufgrund ihrer technischen Gegebenheiten und ihres konkreten Einsatzes objektiv zur Überwachung der Arbeitnehmer geeignet ist. Unerheblich ist, ob es ein Nebeneffekt der technischen Einrichtung ist oder ob die erfassten Arbeitnehmerdaten vom Arbeitgeber ausgewertet werden (FAKH Rn 70 zu § 87).



Damit ist der Betriebsrat grundsätzlich nach § 87 Abs. 1 Ziff. 6 BetrVG immer dann in der Mitbestimmung, wenn Daten EDV-mäßig erhoben werden. Dies gilt auch für die Erfassung oder Erarbeitung von Daten der Leistungsbemessung. Hier ist per Betriebsvereinbarung auszuschließen, dass individuelle Leistungsvergleiche durchgeführt werden. Dies muss durch genaue Festlegung der Daten, die erfasst werden und der Daten, die ausgewertet werden dürfen, geschehen (Positivkatalog³).

Häufig dient die Leistungsbemessung gleichzeitig zur Veränderung der betrieblichen Lohngestaltung. Leistungsbemessung wird dann zur Festsetzung von Akkord- oder Prämienlohn oder sonstiger vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte herangezogen.

³ Positivkatalog nennt man die genaue Festlegung der Daten, die gespeichert werden dürfen, sowie die Festlegung der erlaubten Auswertungen. Es muss immer in einer Betriebsvereinbarung positiv festgeschrieben werden, was erlaubt ist, denn was nicht erlaubt ist, ist verboten.

gen. Aus diesem Grunde ist es äußerst wichtig, dass der Betriebsrat den Verwendungszweck der Personalbemessung abfragt.

Dient die Leistungsbemessung zusätzlich der Einführung von Leistungslohn, so hat der Betriebsrat über die Ziffer 6 hinaus auch ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Ziff. 10 und 11 BetrVG. Neben der Höhe der Leistungslohnbemessung hat der Betriebsrat hier auch ein Mitbestimmungsrecht bei der Erhebungsmethode.

Ebenfalls könnte die Erhebung von Daten zur Leistungsbemessung auch Auswirkungen auf die Ordnung des Betriebes und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb haben (§ 87 Abs. 1 Ziff. 1 BetrVG) bzw. auf Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1 Ziff. 2 BetrVG) oder auf vorübergehende Verkürzung (Kurzarbeit) oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit (Überstunden) haben. Ist dies absehbar oder nur zu vermuten, so hätte der Betriebsrat auch nach diesen Ziffern ein Mitbestimmungsrecht. Bei einer Betriebsvereinbarung zur Leistungsbemessung sollten immer diese Punkte mit berücksichtigt werden. Beispielsweise sollte geregelt werden, dass aufgrund der Leistungsbemessung es keine Veränderung des Beginns und des Endes der täglichen Arbeitszeit gibt.

Eine weitere flankierende Maßnahme kann die konsequente Verweigerung sämtlicher regelmäßig anfallender Mehrarbeitsstunden sein, solange sich Betriebsrat und Arbeitgeber nicht über das Ob und Wie einer Leistungsbemessung geeinigt haben.

Da im BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei der Personalbemessung und Personalplanung nicht dringend festgeschrieben ist, kann die Überstundenfrage als "Türöffner" zu Fragen der Personalplanung genutzt werden.⁴

5.2.2 Personalfragebogen

Gemäß § 94 BetrVG bedürfen Personalfragebögen der Zustimmung des Betriebsrats. Führt der Arbeitgeber Selbstaufschreibungen durch, so kann es sich hier um Personalfragebögen handeln, da die Beschäftigten über ihre Tätigkeit und/oder ihre Leistung befragt werden indem sie bei den Selbstaufschrieben ihre Tätigkeit eintragen oder Strichlisten machen. Damit wäre der Betriebsrat auch nach § 94 BetrVG in der Mitbestimmung. Diese Rechtsauffassung ist allerdings noch strittig.



5.2.3 Individuelle Beschwerderechte der Arbeitnehmer

⁴ Vergl. dazu: Hrsg.: HBV-Kommunikations- Bildungs- und Verlagsgesellschaft mbH, Arbeitsblatt Überstunden, Düsseldorf März 1992

Ein weiterer Ansatzpunkt bei Leistungsbemessungssystemen ist der § 85 BetrVG. Besteht bereits in Bereichen des Unternehmens ein starker Leistungsdruck, so kann der Betriebsrat im Gespräch mit den betroffenen Kollegen ihnen den Hinweis geben, geschlossen zum Betriebsrat zu gehen und im Rahmen ihres Beschwerderechts sich über die Überlastung zu beschweren (Überlastungsanzeige).

Der Betriebsrat muss dann bei dem Arbeitgeber auf Abhilfe hinwirken. Kommt es zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber zu Meinungsverschiedenheiten über die Berechtigung der Überlastungsanzeige, so kann der Betriebsrat die Einigungsstelle anrufen. Die Einigungsstelle beschließt dann ob die Beschwerde berechtigt war oder nicht.

5.3. Außerrechtliche Möglichkeiten

Die Einführung eines Leistungsbemessungssystems hat immer enorme Auswirkungen auf die Beschäftigten, aus diesem Grunde haben sie einen Anspruch sehr früh und sehr umfassend über die möglichen Auswirkungen und Gefährdungen durch den Betriebsrat informiert zu werden (vergl. auch "Methodische Vorgehensweise zur Problemlösung").

Nur wenn die Kollegen über das Tun und das Handeln des Betriebsrats ausführlich informiert sind, wenn der Betriebsrat Betroffenheit geweckt hat, können die Kollegen aktiviert und motiviert werden den Betriebsrat zu unterstützen. Von einer uninformierten Belegschaft kann der Betriebsrat keine Unterstützung erwarten. Im Gegenteil, es könnte



sogar passieren, dass der Arbeitgeber die Beschäftigten und den Betriebsrat nach dem Motto "Wir wollen doch durch das Leistungsbemessungssystem die Überstunden und den Leistungsdruck abbauen" oder "Die Leistungsbemessung dient der Arbeitsgestaltung", spaltet.

Faktisch ist nach den Erfahrungen in den Betrieben das Gegenteil der Fall. Die Leistungsschraube wird weiter angezogen.

Da der Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht hat bei der Frage ob, eine Leistungsbemessung durchgeführt wird, ist es umso wichtiger die Beschäftigten einzubeziehen. Wenn bei den Beschäftigten Betroffenheit ausgelöst wird, sind sie in der Regel auch bereit den Betriebsrat zu unterstützen.

Nichts fürchtet der Arbeitgeber so sehr, wie demotivierte Beschäftigte, die ihre innere Kündigung ausgesprochen haben. Wenn solche Tendenzen für den Arbeitgeber absehbar sind, so wird er wesentlich kompromissbereiter sein, oder sogar die Einführung eines Leistungsbemessungssystems verschieben, als wenn "Friedhofsruhe" im Betrieb

wäre. Damit könnte der Betriebsrat auch Dinge in Betriebsvereinbarungen erreichen, die vom reinen Gesetzeswortlaut her nicht Mitbestimmungspflichtig sind. In Betrieben, in denen ein entsprechender Druck durch die Kollegen gelaufen ist sind beispielsweise bei EDV-Einführungen Betriebsvereinbarungen zustande gekommen, deren Inhalt zu 80% nicht mitbestimmungspflichtig ist.

Als Möglichkeiten der Information der Beschäftigten kommen folgende Punkte in Betracht:

- Betriebsversammlungen
- Abteilungsversammlungen
- Einzelgespräche mit Arbeitnehmern oder Gruppen von Arbeitnehmern
- Betriebsratsinfos oder -zeitungen
- Gewerkschaftsflugblätter.

Dabei ist es von besonderer Bedeutung über die möglichen Auswirkungen und die Konsequenzen für die Arbeitnehmer zu informieren.

Besonders hilfreich ist es, wenn ein HBV-Vertrauensleutekörper oder eine HBV-Betriebsgruppe besteht, die für eine breite betriebliche Diskussion sorgen kann.

5.4. Die Betriebsversammlung

Die Betriebsversammlung ist gut besucht. Schon 1/4 Stunde vor Beginn drängeln sich die Kolleginnen und Kollegen in den Saal. Sie stehen in Gruppen zusammen und diskutieren über den Selbstaufschreibebogen.

Die Betriebsratsvorsitzende Steffi K. begrüßt die Kolleginnen und Kollegen sowie die Geschäftsleitung und eröffnet die Betriebsversammlung. Sie erläutert die Tagesordnungspunkte und weist daraufhin, dass nach jedem Tagesordnungspunkt gemeinsam diskutiert werden sollte.

Auf der Tagesordnung steht:

1. Selbstaufschreibungen, was ist das überhaupt?
2. Mögliche Auswirkungen auf die Arbeitnehmer
3. Was wollen wir?
Überlegungen zu Forderungen des Betriebsrates
4. Fragen an die Geschäftsleitung
5. Verschiedenes



Steffi K. erklärt anhand des Arbeitsblattes die Methode Selbstaufschreibung und wie die Leistungsbemessung damit durchgeführt wird. Karin geht danach noch besonders auf die praktischen Hinweise für den Betriebsrat ein und erklärt die Probleme und Schwierigkeiten, die sich aus dieser Form der Leistungsbemessung ergeben.

Anschließend berichtet Klaus über die möglichen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer-

Innen aus Sicht des Betriebsrates. Hierzu hat er die Wandzeitung, die in der Betriebsratssitzung erarbeitet wurde, aufgehängt. Doch er kommt nur bis Punkt 2:

"Rationalisierung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe. Dadurch entsteht ein höherer Leistungsdruck für die Arbeitnehmer und Monotonie am Arbeitsplatz."



Die Kolleginnen und Kollegen melden sich sofort zu Wort, es beginnt sehr schnell eine lebhafte Diskussion. Die Arbeitnehmer weisen darauf hin, dass der Leistungsdruck jetzt schon sehr hoch sei, und dass in mehreren Abteilungen regelmäßig "graue" Überstunden gemacht werden. Die Empörung ist groß, denn die meisten Arbeitnehmer haben der Geschäftsleitung geglaubt, dass es bei den Selbstaufschreibungen um Arbeitsgestaltung und Entlastungen ginge. Während Klaus die weiteren möglichen Auswirkungen aufzählt kommt in der Betriebsversammlung richtig Stimmung auf. Die Kolleginnen und Kollegen sind sauer und fordern eine sofortige Stellungnahme von den anwesenden Vertretern der Geschäftsleitung. Vor allem wollen die Arbeitnehmer genau wissen, welche Ziele die Geschäftsleitung mit den Selbstaufschreibungen verfolgt, was mit den Bögen passiert und wie sie ausgewertet werden sollen.

Der Vertreter der Geschäftsleitung macht einen etwas ratlosen Eindruck und versucht sich mit schönen Worten herauszureden. Er beteuert, dass es in erster Linie um eine Verbesserung der Arbeitsorganisation, der Arbeitsbedingungen und um den Abbau von Belastungen ginge. Die Auswertung der Selbstaufschreibungen wird mit der EDV gemacht, aber das Programm dafür sei noch gar nicht fertig. Außerdem sei er darüber gar nicht so genau informiert.

Diese Aussagen sind für die Arbeitnehmer unglaublich, der Bericht des Betriebsrates hat sie gegenüber der Geschäftsleitung misstrauisch gemacht. Manfred hakt an dieser Stelle noch einmal nach und fragt:

"Zu welchem Zweck will die Geschäftsleitung wissen, wie viele interne und externe Telefongespräche geführt werden und wie oft und wie lange die Arbeitnehmer auf Aufträge warten müssen? Wie soll die Beantwortung dieser Fragen zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder gar zum Belastungsabbau führen? Des Weiteren kann man doch wohl wohl davon ausgehen, dass eine so breit angelegte Selbstaufschreibungsaktion gut vorbereitet ist und somit auch Klarheit darüber besteht, wie die ermittelten Daten ausgewertet werden sollen. Die Geschäftsleitung macht doch nicht eine solche Aktion, wenn sie sich keine Vorteile davon verspricht, die sich auch kostenmäßig bemerkbar machen."

Nach diesem Beitrag von Manfred wird es ganz still im Saal und alle warten gespannt auf eine Antwort der Geschäftsleitung. Der Personalleiter übernimmt die Beantwortung der Fragen. Er meint, dass die Selbstaufschreibungen sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen von Vorteil seien, denn eine Verbesserung der Arbeitsorganisation, der Arbeitsabläufe und eine gerechtere Arbeitsverteilung seien für alle Beteiligten eine gute Sache, die jetzt gemeinsam angegangen werden müsse. Wortreich bedauert er, dass die Geschäftsleitung es versäumt habe, vorher persönlich mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten zu reden. Da man in den Selbstaufschreibungen kein Problem gesehen habe, sei man davon ausgegangen, dass eine schriftliche Information aller Beschäftigten ausreichend sei. Abschließend schlägt er vor, die Aktion

um eine Woche zu verschieben, damit die Geschäftsleitung alle Beteiligten über Ziele, Vorgehen und Verwendungszweck ausführlich informieren kann. Außerdem wolle er auch gern die Bedenken ausräumen, die der Betriebsrat geäußert hat.

Die Stimmung im Saal wird geringer, es scheint als sei alles doch nicht so negativ wie ursprünglich angenommen. Der Betriebsratsvorsitzenden Steffi K. drängt sich der Verdacht auf, dass der Personalleiter die Betriebsversammlung so schnell wie möglich beenden will, damit keine Unruhe im Betrieb entsteht. Das darf auf keinen Fall passieren. Problematisch ist jedoch, dass keiner mit einem solchen Vorschlag vom Personalleiter gerechnet hat.

"Was nun?"

überlegt Steffi, und da ist der rettende Gedanke. Sie sagt:

"Kolleginnen und Kollegen wir wollen jetzt eine kleine Pause machen und anschließend unsere Forderungen zu den Selbstaufschreibungen diskutieren. Wir sollten heute auf jeden Fall festlegen, unter welchen Bedingungen die Aktion der Geschäftsleitung im Betrieb durchgeführt werden kann. Dabei sollten wir auch überlegen, was wir auf keinen Fall akzeptieren können."

Im Saal kommt wieder Stimmung auf. Die Tatsache, dass die Aktion nur um 1 Woche verschoben worden ist rückt wieder in den Mittelpunkt.

Nach der Pause stellt Karin die Forderungen des Betriebsrates vor. Es gab eine hitzige Debatte über die Selbstaufschreibungen, deren Auswirkungen auf die Arbeitnehmer und die daraus resultierenden Forderungen.

Einig war man sich schließlich darüber, dass eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden muss, durch die Nachteile für die Arbeitnehmer sowie Leistungs- und Verhaltenskontrollen ausgeschlossen werden. Um dies wirksam zu erreichen soll die Auswertung der erhobenen Daten für die verschiedenen Abteilungen und nicht bezogen auf einzelne Arbeitnehmer erfolgen. Die Betriebsvereinbarung soll vor der Durchführung der Selbstaufschreibungen abgeschlossen werden.

Das ist ein gutes Ergebnis! Alle Betriebsratsmitglieder atmen erleichtert auf. Die Betriebsversammlung war ein voller Erfolg. Doch die eigentliche Arbeit geht für sie jetzt erst richtig los.

5.5. Außerrechtliche und rechtliche Prüfung der aufgestellten Forderungen

Am nächsten Vormittag treffen sich Manfred, Karin, Klaus, Gabi und Andrea zur ersten Sitzung des Ausschusses "Leistungsbemessung und Personalplanung". In einem ersten Schritt prüfen sie die außerrechtlichen, politischen Möglichkeiten die Forderungen durchzusetzen. Dabei knüpfen sie an der gestrigen Betriebsversammlung an, werten sie aus und stellen fest, dass zusätzlich noch weitere Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen notwendig sind um die Gefahren bei den Selbstaufschreibungen noch deutlicher zu machen. Des Weiteren planen sie

- eine Flugblattaktion, die zusammen mit der



- Gewerkschaft durchgeführt werden soll,
- einen Artikel in der Betriebsrats-Zeitung,
- Aushänge am schwarzen Brett, die den jeweiligen Stand der Verhandlungen zum Inhalt haben sollen und
- die Aktivierung des Vertrauensleutkörpers sowie der Betriebsgruppe.

Auf diese Weise wollen sie die Belegschaft in den Prozess einbeziehen, sie umfassend informieren und Betroffenheit herstellen. Es werden auch noch Abteilungsversammlungen geplant, um mit den Kolleginnen und Kollegen die Selbstaufschreibebögen genau durchzusprechen und zu diskutieren.

In einem zweiten Schritt prüfen sie die rechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten. Mit Hilfe des BetrVG und eines Kommentars suchen sie die entsprechenden §§ heraus und ordnen sie den einzelnen Forderungen zu (siehe dazu Übersicht 4). Dabei stellen sie fest, dass es viele rechtliche Ansatzpunkte gibt, die bei der Leistungsbemessung und Personalplanung herangezogen werden können. Problematisch ist jedoch, daß es sich in vielen wesentlichen Fällen lediglich um Informations- und Beratungsrechte handelt, was die Durchsetzung der Forderungen erschwert. Manfred, Karin, Klaus, Gabi und Andrea diskutieren lange darüber, wie sie dieses Problem lösen können. Plötzlich hat Andrea die zündende Idee.

"Wir müssen die Betriebsvereinbarung als Ausgangspunkt wählen und so viele Punkte wie möglich mit dem § 87 Absatz 1 des BetrVG verknüpfen. Ich kann mir z.B. nicht vorstellen, dass wir die EDV-mäßige Auswertung der Selbstaufschreibungen verhindern können, obwohl wir es versuchen sollten. Wir können die Auswertungsmöglichkeiten jedoch in jedem Fall nach § 87 Abs. 1 Ziffer 6 BetrVG regeln und dadurch erheblich einschränken. An dieser Stelle haben wir ein Mitbestimmungsrecht, das heißt, wir können regeln was und wie ausgewertet wird. Auf diesem Weg können wir viele unserer Forderungen in die Mitbestimmung einbeziehen, denn die Geschäftsleitung hat ein großes Interesse an der EDV-mäßigen Auswertung."

Diese Idee finden alle ausgezeichnet und finden auch gleich weitere Forderungen, die mit dem § 87 Absatz 1 BetrVG durchsetzbar sind. Sie stellen fest, dass zur Durchsetzung ihrer Forderungen folgende Ziffern aus dem § 87 Absatz 1 BetrVG von Bedeutung sind:

- Ziffer 1: "Fragen der Ordnung des Betriebes und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb", denn mehrere Fragen aus dem Selbstaufschreibungsbogen betreffen das Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb.
- Ziffer 2: "Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage"; denn bei einer weitere Leistungsverdichtung brauchen die Arbeitnehmer Erholzeiten in Form von Pausen. Außerdem ist es schon lange ein Anliegen des Betriebsrates die Regelarbeitszeit festzuschreiben.
- Ziffer 3: "Vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betrieblichen Arbeitszeit"; hierzu will der Ausschuss dem Betriebsrat vorschlagen, keine Überstunden mehr zu genehmigen, da aufgrund der Arbeitsüberlastung und des Personalmangels ständig Überstunden anfallen, die unbedingt

abgebaut werden sollen.⁵

Ziffer 6: "Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen"; die trifft zu, wenn die Geschäftsleitung die Selbstaufschreibungen mit Hilfe der EDV auswertet. Außerdem vermutet der Ausschuss, dass die Geschäftsleitung einen Planzeitenkatalog erstellen will, um die Leistung der Arbeitnehmer zu kontrollieren.

Ziffer 7: "Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften"; anknüpfend hieran soll erreicht werden, dass eine Überlastung der Arbeitnehmer ausgeschlossen wird.

Ziffer 8: "Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen, deren Wirkungsbereich auf den Betrieb, das Unternehmen oder den Konzern beschränkt ist"; wodurch erreicht werden soll, dass die bestehenden Pausenräume und Ruhezeiten erweitert und für alle Arbeitnehmer im Betrieb auch nutzbar werden.

Abschließend erstellt der Ausschuss aus dem geprüften Forderungskatalog Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung "Leistungsbemessung und Personalplanung".

5.6. Der Handlungsplan

Im Handlungsplan legt der Betriebsrat nun fest, wer, bis wann, welche Aufgaben (was) zu erledigen hat.

In der Praxis hat es sich als sinnvoll erwiesen, dies bereits nach Erarbeitung der "Traumforderungen" zu tun, da sich daraus bereits viele Aufgaben ergeben. Außerdem kann und sollte der Handlungsplan im Laufe der Arbeit an dem entsprechenden Problem beliebig ergänzt werden.

Eine Wandzeitung hierfür könnte wie folgt aussehen:



Inhalt Schritt	Zeit-aufwand	Wer?	Beginn	Ende	ok

Man sollte hierbei auch immer berücksichtigen, dass durch nicht eingeplante Dinge der Handlungsplan verändert werden muss. Deshalb sollte man ihn mit einer Word- oder

⁵ Vergl. dazu: Hrsg.: HBV Kommunikations- Bildungs- und Verlagsgesellschaft mbH, Arbeitsheft Überstunden, Düsseldorf März 1992

Excelldatei erstellen.

5.7. Das Ergebnis

Abschließend wollen wir noch einmal beim Betriebsrat reinschauen und hören, wie er das Problem Selbstaufschreibungen gelöst hat.

So fasst die Betriebsratsvorsitzende die Ergebnisse zusammen:

"In einer Betriebsratssitzung haben wir die Arbeitsergebnisse des Ausschusses "Leistungsbemessung und Personalplanung" ausführlich diskutiert. Danach haben wir beschlossen, beim Arbeitgeber einen Sachverständigen nach § 80 Absatz 3 BetrVG zu fordern, der gemeinsam mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung erarbeiten soll. Die Eckpunkte hierfür und unsere Forderungen haben wir ja bereits erarbeitet.

Die Geschäftsleitung stimmte nach einigem Widerstand dem Sachverständigen zu, da sie es eilig mit den Selbstaufschrieben hatte. Der Sachverständige erarbeitete auf Grundlage unserer Forderungen mit uns gemeinsam eine Betriebsvereinbarung zur Durchführung der Selbstaufschreibungen, der Beteiligung des Betriebsrats und zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Sein Fachwissen kam uns bei der Erarbeitung sehr zur Hilfe und hatte bei den Verhandlungen den Vorteil, dass auch auf unserer Seite ein kompetenter Mensch saß. So konnten wir im Wesentlichen unsere Forderungen in der Vereinbarung durchbringen.

Ein weiterer Grund dafür war sicherlich, dass viele Kolleginnen und Kollegen nicht bereit waren, die Selbstaufschreibungen zu akzeptieren, wenn keine Betriebsvereinbarung darüber abgeschlossen ist. Dieses haben sie ja in der Betriebsversammlung deutlich zum Ausdruck gebracht. Außerdem haben wir noch Abteilungsversammlungen durchgeführt, sowie Einzelgespräche mit vielen Kolleginnen und Kollegen. Da wurde diese Auffassung noch einmal bestätigt und weiter gefestigt.

Alle Betriebsratsmitglieder sind sich darüber einig, dass dies ohne die massive Unterstützung durch die Arbeitnehmer nicht möglich gewesen wäre.

Allerdings gehen wir davon aus, dass es nicht bei Selbstaufschreibungen bleiben wird. Wir haben allerdings jetzt Erfahrungen, wie man an das Problem der Leistungsbemessung herangeht, und können nach gleichem Schema dann erfolgreich eine Leistungsintensivierung bekämpfen."

Zu den Anlagen:

Die in der Anlage aufgeführten Eckpunkte für eine von Betriebsvereinbarung sind als Ausgangspunkte für weitere Überlegungen des Betriebsrates konzipiert. Sie dürfen und können auf keinen Fall so übernommen werden, sondern müssen den jeweiligen betrieblichen Bedingungen sehr genau angepasst werden.

Hierzu empfehlen wir einen Sachverständigen nach § 80 Absatz 3 BetrVG hinzuzuziehen. Mit ihm zusammen sollte der Betriebsrat die betriebliche Situation untersuchen und danach eine Betriebsvereinbarung erarbeiten.

7. Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung Datenermittlung

Eckpunkte für die Regelung der Datenermittlung und Datenverwendung zur Leistungsbemessung, Personalbedarfsrechnung und Personalplanung.

1. Geltungsbereich

2. Information und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bei der Planung, Durchführung und Auswertung der Untersuchungen zur Leistungsbemessung und Personalplanung.

3. Methoden der Datenermittlung (z.B. Selbstaufschreibungen, Multimomentaufnahmen, MTM etc.) sind mit dem BR vor Beginn der Untersuchung zu vereinbaren. Es dürfen nur die vereinbarten Methoden zur Leistungsbemessung verwendet werden.

4. Die vereinbarten Daten müssen repräsentativ und rekonstruierbar, d.h. überprüfbar sein.

5. Der Untersuchungszeitraum ist so zu wählen, dass alle anfallenden Tätigkeiten sowie tägliche, wöchentliche und monatliche Arbeitszeiten erfasst werden.

6. Die technischen Hilfsmittel zur Datenermittlung wie z.B. Stoppuhren, EDV-gestützte Datenerfassungsgeräte sind zu vereinbaren.

7. Die Abteilungen, in denen Datenermittlung zur Leistungsbemessung erfolgen soll, sind festzuschreiben.

8. Die betroffenen Arbeitnehmer / Gruppen sind umfassend über Ziele, Methoden, Zeitpunkt, Dauer und Ergebnisse der Untersuchung zu informieren. Sie müssen mit den ermittelten Daten einverstanden sein.

9. Die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen sind so zu gestalten, dass sie den Grundsätzen einer menschengerechten, inhalts- und abwechslungsreichen Arbeit entsprechen. Die Arbeit soll ein Mindestmaß an eigenständigen

Handlungsspielräumen sowie Möglichkeiten zur Kommunikation und Kooperation mit anderen enthalten und den Grundsätzen des Gesundheitsschutzes entsprechen.

10. Zwänge oder Anreize zu **überhöhter Arbeitsbeanspruchung oder gesundheitsschädlicher Mehrleistung** sind auszuschließen.
11. **Mengen- und Zeitvorgaben** sind durchschnittliche Richtwerte zur Ermittlung des Personalbedarfs. Vorgaben müssen ausreichende Zuschläge für Abwesenheitszeiten (z.B. Urlaub, Krankheit, Kur etc.), sachliche und persönliche Verteilzeiten, aufgabenfreundlichen (Neben-)Tätigkeiten, Handlungs- und Dispositionsspielräume und Erholung enthalten.
12. **Automatische Korrekturen der Leistungs- und Personalbemessung** nach technischen und organisatorischen Veränderungen dürfen nicht vorgenommen werden. Vor der Veränderung der Personalbemessung müssen ausreichende Nachuntersuchungen durchgeführt werden.
13. Der aufgrund der Leistungsbemessung **ermittelte Personalbedarf ist mit dem BR zu vereinbaren** und den betroffenen Arbeitnehmern bekannt zu geben. Hier sind insbesondere zu regeln:
 - die Arbeitsbedingungen (Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufe, Arbeitsmittel)
 - Leistungskennzahlen, d.h. die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten
 - die Personalbesetzung
 - Regeln zum Schutz vor Nachteilen bei personeller Unterbesetzung.
14. Die Arbeitnehmer haben **das Recht die Personalbemessung zu reklamieren** und auf deren Überprüfung zu drängen.
15. Die ermittelten Daten dürfen weder **personenbezogen noch personenbeziehbar sein**.
16. Werden die erhobenen Daten zur Leistungs- und Personalbemessung mit Hilfe von **EDV-Programmen ausgewertet, ist hierzu eine Betriebsvereinbarung** abzuschließen.
17. Ermittelte **Zeit- und Mengenvorgaben werden nicht zur individuellen oder gruppenbezogenen Leistungsvorgaben verwendet**, die durch entsprechende manuelle und / oder technische Verfahren kontrolliert werden.
18. **Rationalisierungsschutz**
Im Zusammenhang mit der Leistungsbemessung und der daraus resultierenden Personalbedarfsrechnung darf es keine materiellen Verschlechterungen oder betriebsbedingte Kündigungen von Arbeitnehmern geben.
19. **Meinungsverschiedenheiten**
Anwendungs- und Auslegungsschwierigkeiten sowie Reklamationen werden zwischen GL und BR in einem paritätisch besetzten Ausschuss verhandelt. Kommt es innerhalb von 14 Tagen zu keiner einvernehmlichen Lösung, so entscheidet

eine nach § 76 BetrVG zu bildende Einigungsstelle verbindlich.

20. Schlussbestimmungen

Kündigungsfrist und Nachwirkung.

8. Begriffserklärungen

Ablauf- bedingtes Unter- brechen	Planmäßiges Warten auf das Ende von Ablaufschritten, die beim Arbeitsmittel oder Arbeitsgegenstand ablaufen und daher vom Menschen nicht beeinflusst werden können (Aufruf des Kreditantrages auf dem Bildschirm).
Ausführ- ungszeit	Die Ausführungszeit für einen Auftrag beinhaltet die Rüstzeit und die Vorgabezeit je Einheit multipliziert mit der Stückzahl des Auftrages.
Erholungs- bedingtes Unterbrechen	Planmäßiges oder nicht planmäßiges Unterbrechen der Tätigkeit, um die durch die Tätigkeit verursachte Arbeitsermüdung abzubauen
Grundzeit:	Zeit, die zur Ausführung einer Einheit des Auftrages (z.B. eines Stückes, eines Antrages, eines Kundengesprächs) benötigt wird. Sie wird durch Zeitstudien gemessen.
Haupttätig- keit	Planmäßige, unmittelbar der Erfüllung der Arbeitsaufgaben dienende Tätigkeit (z.B. Kreditantrag bearbeiten)
Neben- tätigkeit	Planmäßige, nur mittelbar der Erfüllung der Arbeitsaufgabe dienende Tätigkeiten, die jedoch zur Vor- und Nachbereitung der Haupttätigkeit erforderlich sind (z.B. Vorbereitung des Kreditantrages)
Planzeiten:	Planzeiten sind Zeiten, die mit verschiedenen Methoden der Datenermittlung festgestellt und systematisch geordnet werden, damit sie wieder verwendet werden können. Sie bilden z.B. die Grundlage für die Personalbedarfsrechnung und die Planung von größeren Aufträgen.
persönlich bedingtes Unter- brechen:	Nicht planmäßiges Unterbrechen der Tätigkeit aus persönlichen Gründen, d.h. nicht durch die Arbeit bedingt (Getränk holen, Hände waschen)
Planzeit- katalog	Im Planzeitkatalog werden die Planzeiten systematisch geordnet und gesammelt
Störungs- bedingtes Unter- brechen:	Nicht planmäßiges Unterbrechen infolge technischer, verkehrsbedingter oder organisatorischer Störungen (z.B. Systemabsturz)
Vorgabezeit:	Sie wird nur dann ermittelt, wenn ein Leistungslohn wie z.B. Mengenprämie gezahlt wird. Die Vorgabezeit je Einheit setzt sich wie folgt zusammen: - Rüstzeit pro Arbeitsauftrag (z.B. Arbeitsplatz einrichten) plus - Grundzeit

- sachliche Verteilzeit
- persönliche Verteilzeit
- Erholzeit

Zusätzliche Tätigkeit, deren Vorkommen nicht planmäßig erfolgt, d.h. nicht vorbestimmt werden kann (unklaren Sachverhalt klären, nicht geplante Nachfragen zur Beurteilung des Kreditantrages)

9. Literaturverzeichnis

- Fitting Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar, 23. Auflage, München 2010,
- Hrsg.: HBV Kommunika-
Bildungs- und
Verlagsgesellschaft mbH Arbeitsheft Überstunden, Düsseldorf März 1992
- Lang, Klaus u.a. Hrsg. Arbeit, Entgelt, Leistung - Handbuch zur Tarifarbeit im Betrieb, Köln 1990
- REFA-Verband Hrsg. Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 2: Datenermittlung, 5. Auflage, München 1976
- Rationalisierungskurato-
rium der Deutschen 1990
Wirtschaft Hrsg. RKW-Handbuch Personalplanung, 2. Auflage, Neuwied

Anhang

Betriebsvereinbarung Personalbesetzung

Eckpunkte für die Regelung der Personalbesetzung und Leistungsbedingungen im Angestelltenbereich

1. Die in den Abteilungen, Arbeitsgruppen und Schwerpunktaufgaben / Funktionsbereichen erforderliche Soll-Personalbesetzung ist zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung zu vereinbaren.
2. Die Soll-Personalbesetzung ist so festzulegen, dass die zu erbringende Leistung sozial und biologisch zumutbar ist.
3. Urlaub, Krankheit, freie Tage, Zeiten für Erholung und andere üblicherweise auftretende Ausfallzeiten sind durch die Vereinbarung von angemessenen Zeitzuschlägen in die Soll-Personalbesetzung bzw. bei der Bestimmung von Leistungsvorgaben (Termine, Zeiten, Arbeitsmengen) einzuplanen.
4. Die Soll-Personalbesetzung ist neu zu vereinbaren, wenn dies durch technisch-organisatorische Änderungen oder Änderungen im Arbeitsanfall gerechtfertigt ist.
5. Bei den Vereinbarungen der Personalbesetzung und der Gestaltung der dazugehörigen Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen sind die betroffenen Arbeitnehmer in nachvollziehbarer Weise zu beteiligen. Leistungskennzahlen und Soll-Personalbesetzung können von Arbeitnehmern und Betriebsrat beanstandet werden.
6. Zwänge oder Anreize zu überhöhter Arbeitsbeanspruchung oder gesundheits-schädlicher Mehrleistung sind auszuschließen.
7. Die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen sind so zu gestalten, dass sie den Grundsätzen inhaltsreicher Arbeit und eines Mindestmaßes an eigenständigen Handlungsspielräumen, Möglichkeiten der Kommunikation und der Zusammenarbeit mit anderen und des Gesundheitsschutzes entsprechen.
8. Soll die Ermittlung der Soll-Personalbesetzung und der Kenndaten für die Soll-Leistung auf der Grundlage vorhandener oder zu ermittelnder Daten vorgenommen werden, so sind die Art der verwendeten Daten sowie die Ziele und Methoden von Untersuchungen mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Gleiches gilt für die Erfassung und Verwendung von Daten auf EDV-Systemen.
9. Zur Klärung von Streitfällen und Regelungsfragen werden zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat paritätische Kommissionen gebildet. Im Nichteinigungs-falle ent-

scheidet die Einigungsstelle.

10. In einer Betriebsvereinbarung sind insbesondere zu regeln:
- Arbeitsbedingungen (Arbeitsmittel, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation)
 - Sachleistungskennzahlen
 - Personalbesetzung
 - Regeln zum Schutz vor Nachteilen bei Unterbesetzung
 - Entgelt.

Quelle: Entwurf der IG-Metall

Betriebsvereinbarung / Dienstvereinbarung zu Methoden der Datenermittlung und -verwendung / Personalbedarfsrechnung / -planung

Entwurf

§ 1 Geltungsbereich

1. betrieblich.....
2. persönlich.....
3. fachlich.....

Diese BV / DV gilt für alle Methoden der Datenermittlung und -aufbereitung (insbesondere MTM) sowie darauf beruhende Verfahren / Methoden der Personalbedarfsrechnung / -planung und Leistungsbemessung.

§ 2 Zusammenarbeit mit dem BR / PR

1. Der BR / PR ist rechtzeitig und umfassend über alle Planungen zum Einsatz von Methoden der Datenermittlung und -aufbereitung und darauf basierenden Verfahren / Methoden der Personal- und Leistungsbemessung / -planung unter Vorlage aller Unterlagen zu informieren. Dies gilt auch für alle technischen Hilfsmittel (z.B. Erhebungsinstrumente und EDV), die zur Datenermittlung und -aufbereitung eingesetzt werden (sollen).
2. Bei Bedarf sind dem BR / PR die ausgehändigten Unterlagen zu erläutern. Der BR / PR hat das Recht, Sachverständige seiner Wahl hinzuzuziehen. Die Kosten trägt der Arbeitgeber.
3. Die vorgesehenen Verfahren werden mit dem BR / PR beraten und im Hinblick auf die nachfolgenden Regelungen einvernehmlich festgelegt.
4. Der BR / PR hat das Recht, mit mindestens einem Mitglied an der Arbeit der Projekt- bzw. Untersuchungsgruppen teilzunehmen.

§ 3 Datenerhebung und -verwendung

1. Die in die Datenermittlung einzubeziehenden Arbeitsbereiche und die für die Analyse zu verwendenden Verfahren der Datenermittlung (z.B. MTM) müssen vorher eindeutig festgelegt werden.
2. Arbeitsbereiche, die in die Analyse einbezogen werden sollen, müssen vollständig erfasst und beschrieben werden.
Bei der Verwendung von Normzeitenkatalogen müssen ausreichende Überprüfungen / Korrekturen durch eigene Untersuchungen erfolgen.

3. Die Erhebungs- / Analysezeiträume und -zeitpunkte sind so zu wählen, das tägliche, wöchentliche, monatliche und jährliche "Arbeitsspitzen" erfasst werden.
4. Die gewonnenen Daten müssen repräsentativ und rekonstruierbar, d.h. überprüfbar sein.
5. Ungenauigkeiten / Fehlerbandbreiten bei Anwendung statistischer Stichprobenverfahren müssen durch Zeitzuschläge / Mengenreduzierungen berücksichtigt werden.
Bei der Berechnung von Mittel- / Durchschnittswerten ist der Streubereich zu berücksichtigen.

§ 4 Beteiligung der Arbeitnehmer

1. Die betroffenen Arbeitnehmer / -gruppen sind an den Untersuchungen zu beteiligen. Sie sind über Ziele, Methoden, Zeitpunkte und Dauer (während der Arbeitszeit) zu informieren.
Die Arbeitnehmer werden von den Mitgliedern der Untersuchungs-Projektgruppen regelmäßig über den Stand der Untersuchung unterrichtet.
2. Für die daraus entstehenden zusätzlichen Belastungen wird zwischen GL und BR / PR ein angemessener Ausgleich vereinbart.
3. Über die Auswahl der Arbeitnehmer, die in die Projektgruppen einbezogen werden sollen, wird mit dem BR / PR beraten.
4. Die betroffenen Arbeitnehmer müssen mit den ermittelten Daten einverstanden sein.

§ 5 Datenermittlung und Arbeitssysteme

1. Die "äußeren" Bedingungen der in die Erhebung / Analyse einbezogenen Arbeitssysteme müssen den Anforderungen menschengerechter Arbeitsgestaltung entsprechen: Arbeitsplätze, Arbeitsumgebung, technische Ausstattung, Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgaben etc..
2. Arbeitsaufgaben / -tätigkeiten müssen bei "normaler" Arbeitsgeschwindigkeit erfasst werden. Die Arbeitnehmer dürfen nicht zu Mehr- oder Bestleistungen angehalten werden.

§ 6 Datenaufbereitung und Personalplanung

1. Mengen- und Zeitvorgaben müssen ausreichende "Puffer" für Abwesenheitszeiten, sachliche und Persönliche Verteilzeiten, aufgabenfremde (Neben-) Tätigkeiten, Handlungs- und Dispositionsspielräume, unvorhersehbare Ereignisse und Erholung enthalten. Entsprechende Ab- / Zuschläge sind auszuweisen und mit dem BR / PR zu vereinbaren.

2. Bezugsgröße von Leistungs- und Personalvorgaben kann nur die sogenannte "Normalleistung" sein, wie sie aus der Arbeitswissenschaft bekannt ist.
3. Mengen- und Zeitvorgaben müssen so bemessen sein, dass sie in der tariflichen und betrieblichen Normalarbeitszeit erbracht werden können. Sollte die Normalarbeitszeit (durch Mehrarbeit bzw. Überstunden) häufiger überschritten bzw. durch Arbeitszeitverkürzung geändert werden müssen die der Personalbedarfsrechnung zugrundeliegenden Mengen- und Zeitgerüste korrigiert werden.
4. Automatische Korrekturen von Vorgabewerten bei technischen und / oder organisatorischen Veränderungen wird es nicht geben. Vor der Veränderung von einmal festgelegten Werten, müssen ausreichende Nachuntersuchungen nach den Bestimmungen dieser BV durchgeführt werden.
5. Die aufgrund der Mengengerüste / Zeitbemessungen ermittelte Personalstärke ist mit dem BR / PR zu vereinbaren und den jeweils betroffenen Arbeitnehmern bekannt zu geben.
6. Arbeitnehmer haben das Recht Mengen- und zeitvorgaben zu reklamieren und auf deren Überprüfung zu drängen. Reklamationen sind dem BR / PR bekannt zu geben, und mit ihm zu beraten. Den reklamierenden Arbeitnehmern ist innerhalb einer Frist von 4 Wochen das Beratungsergebnis bzw. der Beratungsstand mitzuteilen. Reklamationen, die nicht einvernehmlich zwischen GL und BR / PR gelöst werden können, werden im Rahmen des § 9 dieser BV / DV entschieden.

§ 7 Datenschutz und Leistungskontrolle

1. Die gewonnenen Daten dürfen weder personenbezogen noch personenbeziehbar sein. Auf Erhebungsbögen vorhandene Codierungen, die eine Reanonymisierung ermöglichen, dürfen nicht EDV-mäßig erfasst, gespeichert oder verarbeitet werden.
2. Alle Erhebungsbögen sind nach Abschluss der Analyse und der Übertragung der anonymisierten Daten auf elektronische Speichermedien bzw. nach ihrer Auswertung und Aufbereitung physisch zu vernichten.
3. Ermittelte Mengen- und zeitvorgaben werden nicht zu individuellen oder gruppenbezogenen Leistungsvorgaben verwandt, die durch entsprechende manuelle und / oder technische Verfahren kontrolliert werden.
- (4. Mengen- und Zeitgerüste werden nur nach Zustimmung des BR / PR und Abschluss entsprechender Vereinbarungen für Leistungs- oder andere Zulagenformen herangezogen.)

§ 8 Rationalisierungsschutz

1. Die Datenaufbereitung, -verwendung und Personal- bzw. Leistungsbemessung darf zu keinen Schlechterstellungen von Arbeitnehmern, insbesondere von älteren, körperbehinderten oder anders leistungsgeminderten Arbeitnehmern führen.
2. Auf der Grundlage der Personalbedarfsermittlung bzw. Leistungsbemessung geplante Um- oder Versetzungsvorhaben von Arbeitnehmern bedürfen der Zustimmung des BR / PR.
3. Im Zusammenhang der Anwendung der obengenannten Methoden und Verfahren wird es keine materiellen Verschlechterungen oder betriebsbedingten Kündigungen von Arbeitnehmern geben.

§ 9 Meinungsverschiedenheiten

Anwendungs- und Auslegungsschwierigkeiten, sowie Reklamationen nach § 6 Ziffer 6 werden zwischen GL und BR mit dem ernstesten Willen zur Einigung verhandelt. Führen die Verhandlungen zu keinen einvernehmlichen Lösungen, so entscheidet eine nach § 76 BetrVG / BPersVG zu bildende Einigungsstelle verbindlich.

§ 10 Schlussbestimmungen

1. Diese BV / DV tritt mit Unterzeichnung in Kraft und ist mit einer Frist von 6 Monaten zum Ende des Halbjahres kündbar.
2. Im Falle der Kündigung durch eine Seite wirken die Bestimmungen dieser BV / DV bis zum Abschluss einer neuen nach.
3. Verstöße gegen Bestimmungen dieser BV gelten als "grobe Verstöße" im Sinne des § 23 Abs. 3 BetrVG bzw. entsprechender Regelungen der Bundespersonalvertretungsgesetze.

Für den BR / PR

Für die GL

Unterschrift

Unterschrift

Nicht mehr ganz neu, aber vom Ansatz her immer noch aktuell:

Entwurf

Technologie-Tarifvertrag privates Versicherungsgewerbe (Stand: 1/89)

§ 1

Diese Vereinbarung gilt für die unter den Geltungsbereich des Manteltarifvertrages für das Versicherungsgewerbe fallenden Beschäftigten.

§ 2

Maßnahmen im Sinne dieser Vereinbarung sind alle vom Arbeitgeber veranlassten Maßnahmen, die eine Änderung der Arbeitsorganisation, der Arbeitsabläufe oder eine Erhöhung der Arbeitsleistung, der Arbeitsinhalte zur Folge haben.

§ 3 Beteiligung und Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung

1. Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat oder Personalrat (Arbeitnehmervertretung) über alle Maßnahmen gemäß § 2 rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.
2. Rechtzeitig im Sinne dieser Vereinbarung bedeutet, dass vor Beginn einer Ist-Analyse oder vergleichbarer Untersuchungen die Arbeitnehmervertretung zu unterrichten ist. Zur umfassenden Information gehören Umfang, die Methode und das Ziel der Untersuchungen sowie eine Unterrichtung über die Projekt-Steuerungsmethode / das Projektmanagement.
Diese Bestimmung gilt auch dann, wenn externe Berater eingesetzt werden.
3. Die Erstellung des Soll-Konzeptes (Grobkonzept, Grobplanung) oder vergleichbarer Unterlagen erfolgt einvernehmlich mit der Arbeitnehmervertretung. Mit der Arbeitnehmervertretung ist darüber hinaus festzulegen, welche Aufgaben sinnvoll technisiert / automatisiert bzw. technisch unterstützt werden sollen und welche Aufgaben in welchem Umfang von Menschen zu erfüllen sind. Dies schließt die Festlegung der Arbeitsteilung zwischen Innen- und Außendienst ein.
4. Bei jedem weiteren Schritt des Planungsprozesses ist mit der Arbeitnehmervertretung erneut entsprechend den Ziffern 1 bis 3 zu verfahren. Dies gilt auch dann, wenn Standardprogramme eingesetzt werden sollen oder Fremd-Firmen mit der Herstellung beauftragt werden.
5. Kommt in den Ziffern 3 und 4 keine Einigung zustande, entscheidet die Einigungsstelle verbindlich.

§ 4 Rechte der Arbeitnehmervertretung

1. Damit die Arbeitnehmervertretung die Aufgaben gemäß dieser Vereinbarung sachgerecht wahrnehmen kann, ist die dafür erforderliche Freistellung zu gewähren und eine Qualifizierung zu ermöglichen. Aus diesen Freistellungen dürfen keine zusätzlichen Arbeitsbelastungen für andere Arbeitnehmer einschließlich der Arbeitnehmervertretung erfolgen. Die Bestimmungen des § 10 dieses Tarifvertrages sind entsprechend anzuwenden.
2. Die Arbeitnehmervertretung ist berechtigt, zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben aus dieser Vereinbarung außerbetriebliche Sachverständige ihrer Wahl in Anspruch zu nehmen.
3. Entstehende Kosten für die Qualifizierungsmaßnahmen sowie für die Inanspruchnahme der Sachverständigen trägt der Arbeitgeber.

§ 5 Beteiligung der Arbeitnehmer

1. Auf Anforderung der Arbeitnehmervertretung muss mit den von den Maßnahmen betroffenen Arbeitnehmern eine projektbegleitende Arbeitsgruppe für überschaubare Arbeitsbereiche eingerichtet werden. Die Arbeitsgruppe hat die Aufgabe, die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen zu überprüfen, zu ihnen Stellung zu nehmen sowie Ergänzungen, Korrekturen oder alternative Maßnahmen vorzuschlagen.
2. Die Größe und Zusammensetzung der Arbeitsgruppen werden von der Arbeitnehmervertretung festgelegt. Die Arbeitnehmervertretung kann an den Sitzungen der Arbeitsgruppen teilnehmen. Zu den Beratungen der Arbeitsgruppen können inner- und außerbetriebliche Sachverständige hinzugezogen werden.
3. Die Vorschläge der Arbeitsgruppe werden der Arbeitnehmervertretung vorgelegt. Sie entscheidet, ob die Vorschläge an den Arbeitgeber weitergereicht werden. Lehnt der Arbeitgeber die Vorschläge ab, so sind die Gründe eingehend darzulegen.
4. Die Arbeitsgruppe prüft unter Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung die Ausführung der vereinbarten Vorschläge.
5. Für die Freistellung und Qualifizierung der in Projektgruppen tätigen Arbeitnehmer gelten die Bestimmungen des § 4 analog.

§ 6 Anforderungen an Arbeitsabläufe / Arbeitsinhalte

1. Die Arbeitsabläufe und die Arbeitsinhalte sind so zu gestalten, dass sie eine selbständige Arbeitsplanung, Arbeitsausführung und individuelle Leistungsentfaltung für die Arbeitnehmer ermöglichen. Wahlmöglichkeiten bei Abfolge, Mittel und Weg

der Aufgabenabwicklung müssen erhalten bleiben bzw. geschaffen werden.

2. Die Arbeitsinhalte und die Arbeitsabläufe sind so zu gestalten, dass sinnvolle Arbeitszusammenhänge geschaffen werden, soziale Kontakte möglich sowie einseitige Belastungen und Monotonie ausgeschlossen sind. Dies ist durch Aufgabenerweiterung, Aufgabenbereicherung und Tätigkeitswechsel zu ermöglichen. Planung, Vorbereitung, Durchführung und Eigenkontrolle der Sachbearbeitung sind stärker zusammenzuführen. Entscheidungskompetenzen sollen delegiert werden, d.h. die Entscheidung soll dort gefällt werden, wo das Problem in der Sachbearbeitung auftritt.
3. Für Arbeitnehmer, die diesen Aufgaben nicht bzw. nicht sofort gewachsen sind, sind angemessene Regelungen zu treffen.

§ 7 Anforderungen an die Softwaregestaltung

1. Für eine menschengerechte Gestaltung der Software ist mindestens DIN 66 234 Teil 8 (Bildschirmarbeitsplätze - Dialoggestaltung) anzuwenden.
2. Die Software ist so zu gestalten, dass eine nachträgliche Veränderbarkeit erleichtert wird, damit Änderungsvorschläge von Betroffenen berücksichtigt werden können. Das schließt die Entwicklung von Prototypen des späteren Softwaresystems ein.

§ 8 Qualifikationsentwicklung / Weiterbildung

1. Mit der Arbeitnehmervertretung ist ein Qualifikations-Entwicklungs- und Weiterbildungskonzept zu entwickeln und einvernehmlich zu vereinbaren. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet die Einigungsstelle.
Neben fachlichen Inhalten muss auch die Befähigung zur Ausfüllung der Bestimmungen dieser Vereinbarung erlernt werden. Nicht nur technische Details, sondern Funktionsweise und Logik von Computersystemen sind zu vermitteln.
Die Weiterbildung soll auch Fähigkeiten wie Kooperation, zwischenmenschliche Kommunikation und Eigenverantwortlichkeit stärken und entwickeln.
Es sollen Einblicke in die EDV am Beispiel der konkreten Anwendungen, ausgehend von den Arbeitserfahrungen der Arbeitnehmer vermittelt werden. Darüber hinaus soll ein Überblick über die Funktionsweise der zum Einsatz kommenden Technik gegeben werden. Das Lehrpersonal muss eine pädagogisch / didaktische Qualifikation nachweisen und mit den Methoden der Erwachsenenbildung vertraut sein.
2. Der Zugang zu den Weiterbildungsmaßnahmen soll allen Interessierten offenstehen. Nicht unmittelbar Betroffene haben hierfür einen zeitlichen Anspruch von 10 Arbeitstagen pro Jahr. Sofern aus zwingenden betrieblichen Gründen eine gewünschte Teilnahme nicht möglich ist, wird der Anspruch auf das nächste Kalenderjahr übertragen.

3. Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen sind während der Arbeitszeit unter Fortzahlung der Bezüge durchzuführen. Die besonderen Belange u.a. von Frauen und Teilzeitbeschäftigten sind zu berücksichtigen. Ortsnähe der einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen sowie eine mögliche Kinderbetreuung während dieser Zeit sind zu gewährleisten.

§ 9 Gesundheitsschutz

1. Bei der Gestaltung der Arbeitsplätze sind die Richtlinien der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft sowie andere arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen.
2. Sowohl für bereits vorhandene Datensichtgeräte als auch bei Neuanschaffungen sind alle technisch möglichen Vorkehrungen zur Minderung bzw. zum Ausschluss der Abstrahlung anzuwenden.
3. Eine Beschäftigung von Schwangeren an Datensichtgeräten ist unzulässig. Sie sind während der Schwangerschaft ihrer Qualifikation entsprechend einzusetzen. Aus dieser anderweitigen Beschäftigung dürfen den Betroffenen keine Nachteile in ihrer beruflichen Entwicklung entstehen.
4. Arbeitnehmer, die aufgrund eines ärztlichen Nachweises nicht an Datensichtgeräten beschäftigt werden dürfen, haben Anspruch auf einen ihrer Qualifikation entsprechenden anderweitigen Arbeitsplatz. Hieraus dürfen ihnen keine Nachteile in ihrer beruflichen Entwicklung entstehen.

§ 10 Arbeitsbelastung / Personalbemessung

1. Die Arbeitsaufgaben, die den Beschäftigten übertragen werden, sind so zu bemessen, dass unter Beachtung individueller Leistungsunterschiede die Arbeitsleistung während der normalen tarifvertraglichen Wochenarbeitszeit zu erbringen ist. Die Personalbedarfsplanung ist nach Anhörung der jeweiligen Betroffenen mit der Arbeitnehmervertretung einvernehmlich zu vereinbaren. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet die Einigungsstelle.
2. Sobald der Personalbemessung Zeitwerte / Mengengerüste oder betriebswirtschaftliche Kennziffern zugrunde gelegt werden, ist sie mit der Arbeitnehmervertretung einvernehmlich zu regeln und in Vereinbarungen festzuschreiben. Die Mengen- und Zeitvorgaben müssen ausreichende Puffer für Abwesenheitszeiten, sachliche und persönliche Verteilzeiten, aufgabenfremde Nebentätigkeiten, Handlungs- und Dispositionsspielräume, unvorhersehbare Ereignisse und Erholung enthalten. Entsprechende Ab- / Zuschläge sind einvernehmlich zu regeln.

Die Arbeitnehmervertretung hat in dieser Frage ein Initiativrecht. Sie ist berechtigt, außerbetriebliche Sachverständige ihrer Wahl zur Beratung hinzuzuziehen. Die Kosten trägt das Unternehmen.

3. Die in der Datenermittlung (Erhebung) einzubeziehenden Arbeitsbereiche und die für die Analyse zu verwendenden Verfahren der Datenermittlung müssen vorher eindeutig festgelegt werden.
Arbeitsbereiche, die in die Erhebung einbezogen werden sollen, müssen vollständig erfasst und beschrieben werden. Bei der Verwendung von Norm-Zeiten-Katalogen müssen ausreichende Überprüfungen / Korrekturen durch eigene Untersuchungen erfolgen. Bei der Festlegung von Tätigkeitszeiten müssen schwer bzw. nicht erfassbare "kreative Tätigkeiten / Denkleistungen" ausreichend berücksichtigt werden.
Die Erhebungs- / Analysezeiträume und -zeitpunkte sind so zu wählen, dass tägliche, wöchentliche, monatliche und jährliche "Arbeitsspitzen" erfasst werden. Die gewonnenen Daten müssen repräsentativ und rekonstruierbar, d.h. überprüfbar sein.
Ungenauigkeiten / Fehlerbandbreiten bei der Anwendung statistischer Stichproben-Verfahren müssen durch Zeitzuschläge / Mengenreduzierungen berücksichtigt werden. Bei der Berechnung von Mittel- / Durchschnittszahlen ist der Streubereich zu berücksichtigen.
4. Automatische Korrekturen von Vorgabewerten bei technischen und / oder organisatorischen Veränderungen sind unzulässig. Vor der Veränderung von einmal festgelegten Werten müssen ausreichende Nachuntersuchungen durchgeführt werden. Die korrigierten Daten sind mit der Arbeitnehmervertretung einvernehmlich zu regeln.
5. Die betroffenen Arbeitnehmer sind an den Erhebungen zu beteiligen. Sie sind über Ziele, Methoden, Zeitpunkte und Dauer (während der Arbeitszeit) zu informieren. Die Arbeitnehmer werden über den Stand der Erhebung unterrichtet. Für die daraus entstehenden zusätzlichen Belastungen wird entsprechend Ziffer 2 ein angemessener Ausgleich vereinbart. Für die Mitarbeit von Arbeitnehmer in Untersuchungs-Projektgruppen gilt § 5 entsprechend. Die betroffenen Arbeitnehmer müssen mit den ermittelten Daten einverstanden sein.

§ 11 Reklamationsrecht der Arbeitnehmer

Fühlt ein Arbeitnehmer sich qualitativ und / oder quantitativ überfordert oder negativ beeinträchtigt oder hält er seine Arbeit für nicht menschengerecht gestaltet, so kann er dies beim Arbeitgeber und / oder beim Betriebsrat / Personalrat reklamieren. Reklamationen, die beim Arbeitgeber eingehen, sind der Arbeitnehmervertretung bekanntzugeben und mit ihr zu beraten. Den reklamierenden Arbeitnehmer ist innerhalb einer Frist von vier Wochen das Beratungsergebnis bzw. der Beratungsstand mitzuteilen. Hält der Betriebsrat / Personalrat die Reklamation für gerechtfertigt, hat er beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinzuwirken.

Wird der Arbeitgeber im Falle einer begründeten Reklamation nicht tätig, so kann der Betriebsrat / Personalrat einen paritätisch besetzten Beschwerdeausschuss um Vermittlung ersuchen.

Kommt es im Beschwerdeausschuss zu einer übereinstimmenden Bewertung, so ist diese für die weitere Behandlung der Reklamation verbindlich.

Kommt eine übereinstimmende Bewertung im Beschwerdeausschuss nicht zustande,

so kann jede Seite des Beschwerdeausschusses die Einsetzung einer Einigungsstelle beantragen.

Der interne Beschwerdeausschuss wird aus drei Arbeitgebervertretern und drei vom Betriebsrat / Personalrat bzw. Gesamtbetriebsrat / Gesamtpersonalrat bestellten Arbeitnehmervertretern / Arbeitnehmervertreterinnen gebildet, die je nach Bedarf Fachberater hinzuziehen können. In Unternehmen mit mehreren Betrieben wird der Beschwerdeausschuss zwischen Gesamtbetriebsrat / Gesamtpersonalrat und Arbeitgeber für das Gesamtunternehmen gebildet.

Die Wahrnehmung des Reklamationsrechts darf keine Nachteile für den beschwerdeführenden Arbeitnehmer / die beschwerdeführende Arbeitnehmerin zur Folge haben.

§ 12 Umgang mit personenbezogenen Daten

1. Personenbezogene Daten sind Einzelangaben über sachliche und / oder persönliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbarer natürlichen Person. Gemäß Satz 1 gehören zu den personenbezogenen Daten auch personenbeziehbare Daten.
2. In Tätigkeitsanalysen dürfen keine personenbezogenen Daten erhoben werden. Werden auf Erhebungsformularen Codierungen verwendet, die eine Reanonymisierung ermöglichen, dürfen diese nicht in die EDV eingegeben oder durch EDV verarbeitet werden.
3. Die Einhaltung von Mengen- und Zeitvorgaben wird nicht durch technische Verfahren kontrolliert. Die Führungsverantwortung der Vorgesetzten bleibt gewahrt.
4. Die bei der Benutzung der EDV anfallenden personenbezogenen Daten dürfen ausschließlich zum Zweck der Erfüllung der Arbeitsaufgaben verwandt werden.
5. Müssen Aufgaben, die mit der EDV abgewickelt werden, revisionsfähig sein, so sind Verfahrensvorschriften zur Durchführung der Revision entsprechend der Anlage zu § 6 Bundesdatenschutzgesetz zu gewährleisten. Diese Verfahrensregeln beinhalten vor allem einen Zugriffsschutz für personenbezogene Daten, das Rechnerprotokoll und die Übermittlungskontrolle bei der Weitergabe personenbezogener Daten..
Die Verfahrensregeln sind zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung zu vereinbaren. Der Benutzer / die Benutzerin ist über das vereinbarte Verfahren zu informieren.
6. Nur der Benutzer / die Benutzerin kann auf Datenbestände, die Auskunft über von ihm / ihr getätigte Arbeitsschritte oder -methoden geben, zurückgreifen; diese Daten dürfen nur mit seiner / ihrer Zustimmung an Dritte weitergegeben werden.
7. Einzeldaten, die zum Zwecke der Entgeltabrechnung bearbeitet werden, sind so weit zu akkumulieren, dass Rückschlüsse auf einzelne Arbeitsgänge nur mit Zustimmung des Benutzers / der Benutzerin möglich sind.

§ 13 Schlussbestimmungen

Weitergehende gesetzliche oder tarifvertragliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung bleiben von diesem Tarifvertrag unberührt.

§ 14 Günstigkeitsklausel

§ 15 Verfahren bei Streitigkeiten

§ 16 Laufzeit / Kündigung

